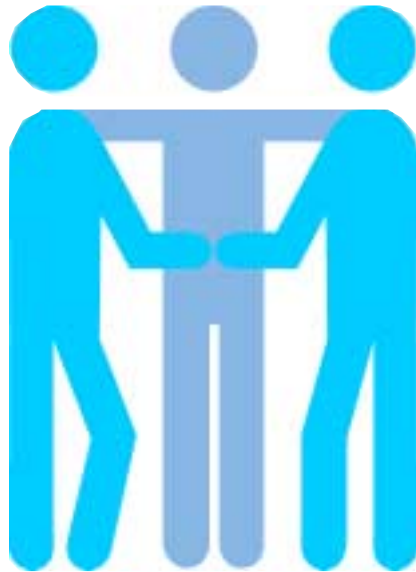




Bayerisches Staatsministerium
für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen
und Gesundheit

Betriebsklima geht jeden an!

Von Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel
unter Mitarbeit von Dipl.-Soz. Rudolf Bögel
mit Illustrationen von Wolfgang Dötz





Bayerisches Staatsministerium
für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen
und Gesundheit

Betriebsklima geht jeden an!

von Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel
unter Mitarbeit von Dipl.-Soz. Rudolf Bögel
mit Illustrationen von Wolfgang Dötz

erarbeitet im Auftrag des
Bayerischen Staatsministeriums
für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen
und Gesundheit

4. verbesserte Auflage

München 1992

Betriebsklima geht jeden an!

Hinweis

Das Bayerische Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung gibt diese Schrift als Hilfe zur Lösung einschlägiger Probleme unserer Arbeitswelt heraus.

Bitte helfen Sie bei der Umsetzung in der betrieblichen Praxis mit und geben Sie die Broschüre auch an andere Stellen im Betrieb weiter.

Sollten Sie zusätzliche Exemplare brauchen, schicken Sie uns eine ausreichend frankierte und adressierte Versandtasche (DIN A 5); geben Sie bitte den Titel der gewünschten Broschüre an.

Ein Gesamtverzeichnis unserer Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen und die Abgabebedingungen finden Sie am Schluß dieser Schrift.

Herausgegeben vom
Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und
Gesundheit, Winzererstraße 9, D-80797 München
RB-Nr. 1G/93/21
Umschlag und Layout: Ernst Strom, Vaterstetten
Herstellung und Druck: Druckhaus Kastner GmbH, Wolnzach 59.– 78. Tsd.
Digitalisierung: Thomas Pleiner • mtp-studio/Rottenburg (2001)

Vorwort

Je mehr Technik unser Arbeitsleben prägt, um so mehr ist auch auf die Belange des Menschen zu achten, damit die Arbeitswelt menschlich bleibt. Das ist oft keine Frage der Kosten, sondern des guten Willens.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Gestaltung des Betriebsklimas zu. Jeden Tag erleben es viele Menschen hautnah in Betrieben, Behörden, Forschungsstätten, überall wo Menschen arbeiten. Von der Qualität des Betriebsklimas hängen sehr wesentlich die Arbeitsfreude und das Erleben der Arbeit ab, das persönliche Wohlbefinden und die Arbeitsleistung. Die betriebsklimatischen Erfahrungen wirken auch über den Betrieb hinaus in den Freizeitbereich hinein, z. B. in die Familie.

Diese Zusammenhänge werden in der betrieblichen Praxis noch zu wenig berücksichtigt. Um zu erfahren, wie das Betriebsklima in bayerischen Betrieben aussieht, hat das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung 1982 die Ergebnisse eines von ihm angeregten und begleiteten Forschungsprojekt veröffentlicht. Auf der Grundlage der damit gewonnenen Erkenntnisse wurde Herr Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel vom Institut für Psychologie der Universität München gebeten, eine handliche Kurzfassung mit besonderer Ausrichtung auf die betriebliche Praxis zu schreiben. Schon der Titel **Betriebsklima geht jeden an!** deutet darauf hin, daß sich niemand der Gestaltung *seines* Betriebsklimas entziehen kann und darf. Das Betriebsklima fällt nicht vom Himmel. Es entsteht durch unser aller Mitwirkung. Jeder von uns kann es positiv oder negativ beeinflussen.

Dies ist kein Buch nur zum Lesen, es ist ein „Arbeits-Buch“, mit dem erreicht werden soll, daß das Betriebsklima in möglichst vielen Betrieben gut bleibt oder besser wird. Worauf es ankommt, wie

das Betriebsklima erfaßt und mit dem anderer Betriebe verglichen werden kann, was jeder einzelne Mitarbeiter, jeder Vorgesetzte dazu beitragen muß, wird in dieser Schrift gesagt.

Nun sind die Betriebe, die Mitarbeiter, die Betriebs- und Personalräte am Zug, um diese Erkenntnisse Schritt für Schritt im Betrieb umzusetzen. Wir laden alle dazu ein! Die notwendigen Instrumente liegen bereit. Der Fragebogen zur Erfassung des Betriebsklimas steht allen zur Verfügung; er wurde eigens entwickelt und in der Praxis bereits mit gutem Erfolg erprobt. Für jeden Betrieb lohnt es sich, „sein“ Betriebsklima kennenzulernen, die Mühen einer solchen Untersuchung auf sich zu nehmen.

Wir danken dem Autor des Textes, Herrn Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel, seinem Mitarbeiter, Herrn Dipl. Soz. Rudolf Bögel und dem Illustrator, Herrn Wolfgang Dötz, für ihre Arbeit. Die Reihe unserer „Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen“ wurde mit diesem Heft um ein wichtiges Thema erweitert.

Das Thema „Betriebsklima“ ist weiter aktuell; nicht nur die Nachfrage nach unserer Schrift zeigt dies. Zwischenzeitlich hat eine Reihe von Betrieben im In- und Ausland die Anregungen des Projekts aufgegriffen und ihr Betriebsklima untersucht. Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel forscht mit seinen Mitarbeitern weiter und hilft auf diese Weise den interessierten Betrieben ihr Betriebsklima zu erkennen und zu verbessern.

1983 erschien die 1. Auflage, 1985 die 2. und 1988 die 3.; so wünschen wir auch der 4., wesentlich überarbeiteten Auflage einen guten Weg.

München, im Dezember 1992

Bayerisches Staatsministerium
für Arbeit, Familie und Sozialordnung

Vorwort der Verfasser zur überarbeiteten 4. Auflage

Fast zehn Jahre sind vergangen, seit die erste Auflage von „Betriebsklima geht jeden an“ erschienen ist. Das Interesse an dieser Schrift und an dem darin veröffentlichten Fragebogen zur Erfassung des Betriebsklimas war groß. Übersetzungen des Fragebogens in viele europäische Sprachen und selbst ins Chinesische liegen inzwischen vor. Die Berichte vieler Praktiker, auch aus nicht bayerischen Betrieben, zeigten, daß diese mit der Anwendung des Verfahrens gute und für die wissenschaftliche Arbeit bedeutsame Erfahrungen gesammelt haben. In einer Vielzahl von Diplomarbeiten wurde der Erkenntnisstand vertieft. In mehr als 60 Unternehmen im deutschen Sprachraum, meist in Bayern, führten wir selbst Betriebsklimaanalysen durch.

Diese vielfältigen inzwischen gesammelten Erfahrungen sollen auch dem Leser dieser Broschüre zugute kommen. Dies war Anlaß dafür, sie grundlegend zu überarbeiten, ohne die Zielrichtung zu verändern. Natürlich waren manche Änderungen im Detail erforderlich, sei es bei der Wortwahl oder bei der Gestaltung der Darstellungen und Illustrationen. Aber auch einige tiefgreifende Veränderungen schienen ratsam, auf die an dieser Stelle besonders hingewiesen wird:

- Die Erfahrung stützt sich jetzt nicht nur auf 16, sondern auf 60 Betriebe. Damit gewinnen die statistischen Angaben eine höhere Zuverlässigkeit und die Normwerte eine breitere Basis.
- Verzichtet werden konnte auf das umfangreiche Zahlenmaterial zu den Werten für bestimmte Personengruppen oder für Betriebe mit bestimmten Merkmalen, da sich dies in der Praxis als wenig nützlich erwies. Durch diesen Verzicht wird die Broschüre übersichtlicher.

- Der Fragebogen selbst wurde auf Grund inzwischen gesammelter Erfahrungen in einigen Punkten modifiziert und verbessert.
- Über Erfahrungen bei der praktischen Durchführung von Betriebsklimauntersuchungen wird differenzierter berichtet, damit der Interessierte jene Irrwege nicht mehr zu gehen braucht, die in der Praxis manchmal beschränkt wurden.
- Ausdrücklich wird betont, daß man sich bei der Interpretation der Daten nicht mechanisch an den Durchschnitts- und Normwerten orientieren sollte, sondern die Werte betriebsspezifisch vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmenskultur zu deuten hat.
- Neu ausgewählte praktische Beispiele sollen helfen, das Konzept des Betriebsklimas anschaulich zu machen und den Erfolg der praktischen Arbeit zu sichern.

Wir hoffen, daß diese Broschüre auch in Zukunft dazu beiträgt, das Betriebsklima in den Betrieben Bayerns und darüber hinaus zu verbessern zum Wohle der arbeitenden Menschen und zur Förderung der Leistungsfähigkeit der Betriebe.

München im Dezember 1992

Lutz von Rosenstiel, Rudolf Sögel

Inhalt	Seite		Seite
Vorworte	5/7	8.	Untersuchungen mit Hilfe des neu entwickelten Verfahrens 44
1. Mensch und Arbeit: Arbeitszeit – Freizeit – Familie	10	8.1	Vergleichswerte (Normen) 45
2. Notwendige Zusammenarbeit – notwendige Organisation	11	8.1.1	Die gewählten Normskalen 48
3. Die technische und die zwischenmenschliche Ebene in einem Betrieb	15	8.1.2	Die Bildung von Untersuchungseinheiten 50
4. Einige Vorklärungen zum Begriff Betriebsklima	17	8.1.3	Die Normtabellen 51
5. Wie läßt sich das Betriebsklima definieren?	22	8.1.4	Zufriedenheit mit den einzelnen Dimensionen des Betriebsklimas 54
5.1 Inhalte des Betriebsklimas: Die Sicht der Wissenschaft	22	8.2	Interpretation der Ergebnisse 55
5.2 Inhalte des Betriebsklimas: Die Sicht der Praxis	28	8.2.1	Betriebsexterne Charakteristika 58
5.3 Das Betriebsklima: Eine Arbeitsdefinition	29	8.2.1.1	Die Normwerte auf dem durchschnittlichen Niveau der Betriebe 58
6. Ursachen und Folgen eines guten Betriebsklimas	29	8.2.1.2	Betriebsgrößenbezogene Interpretation 59
6.1 Bedingungen eines guten Betriebsklimas	33	8.2.1.3	Standortbezogene Interpretation 59
6.2 Folgen des Betriebsklimas	34	8.2.2	Betriebsinterne Charakteristika 60
7. Wie kann man das Betriebsklima erfassen?	36	8.2.3	Personbezogene Charakteristika 62
7.1 Beispiele aus der Praxis	37	8.2.4	Mahnung 64
7.2 Der Weg zu unserem Fragebogen	39	9.	Praktische Beispiele 64
7.2.1 Die Sammlung und Formulierung der Fragen	41	9.1	Beispiel für die Interpretation mit Hilfe der Prozentrangskala 64
7.2.2 Die Beurteilung durch Fachleute	41	9.2	Beispiel für den Vergleich von Innen- und Außendienst in Vertriebsorganisationen 66
7.2.3 Voruntersuchungen in Betrieben	41	9.3	Beispiel für einen Bericht aus einer Betriebszeitung 71
7.2.4 Endgültige Auswahl der Fragen	41	10	Was kann der Betrieb zur Verbesserung des Betriebsklimas tun? 76
7.2.5 Änderungen und Konstruktion von zusätzlichen Fragen	42	10.	Wie wird eine Betriebsklimauntersuchung vorbereitet? 78
7.2.6 Überprüfung der inhaltlichen Struktur des Verfahrens	42		

	Seite	
10.2	Widerstände gegen eine Betriebsklimauntersuchung	81
10.3	Rolle des externen Beraters	82
10.4	Was geschieht mit den Ergebnissen?	83
10.5.	Allgemeine Maßnahmen	86
10.5.1	Das allgemeine Bild des Betriebs	86
10.5.2	Die Kollegen	87
10.5.3	Verhalten der Vorgesetzten	88
10.5.4	Die Organisation	89
10.5.5	Information und Mitsprache	90
10.5.6	Interessenvertretung	91
10.5.7	Betriebliche Leistungen	91
11.	Betriebsklima geht jeden an!	92
12.	Kommentierte Literaturhinweise	94
13.	Anhänge	
	Anhang 1	
	Erhebungsbogen zur Erfassung des Betriebs- und Organisationsklimas	96
	Anhang 2	
	Prozentrangskala	107
	Anhang 3	
	Normtabelle	108
14.	Gesamtverzeichnis der Arbeitswissenschaftlichen Veröffentlichungen	110

1. Mensch und Arbeit: Arbeitszeit – Freizeit – Familie

Für einen Großteil der erwachsenen Bürger unseres Landes bestimmt die berufliche Arbeit das Alltagshandeln und die Erfüllung der Tageszeit. Etwa 22 Millionen sind abhängig beschäftigt; für sie bestimmen Arbeitszeit und Arbeitsinhalt unmittelbar wesentlich mit, wie ein Tag, eine Woche, ein Jahr, kurz: ein ganzes Leben verbracht wird. Für die selbständig Berufstätigen sieht dies nicht grundsätzlich anders aus. Aber auch die nicht berufstätigen Familienangehörigen werden in dem, was sie tun und was sie denken, stark durch die berufliche Arbeit des Verdienenden beeinflusst. Auch wenn es noch so viele Hinweise dafür gibt, daß die Freizeit zunehmend geschätzt und von einem Teil der Bürger für wichtiger als die Arbeit gehalten wird, ändert dies doch nichts daran, daß die Arbeit tatsächlich in unserer Gesellschaft das Leben eines jeden einzelnen entscheidend prägt und dies keineswegs nur während der Arbeitszeit, sondern weit darüber hinaus.

Arbeit prägt unser Leben

Wer im Beruf erfolgreich ist, gewinnt dadurch in der Regel nicht nur Ansehen in dem Betrieb, in dem er tätig ist, sondern auch innerhalb seines Bekanntenkreises, in der privaten Welt. Wer nach einer belastenden Tätigkeit, nach Hetze und Zeitdruck bei der Arbeit nach Hause kommt, wird sich kaum intensiv um seine Familie, seinen Freundeskreis kümmern wollen und können oder gar die Kraft haben, sich über diesen engen Kreis hinaus für Politik oder Gesellschaft, Kirche oder Kunst zu engagieren. Er wird versuchen, sich daheim zu entspannen. Wer Ärger mit dem Chef oder seinen Kollegen hat und diese Konflikte nicht austragen kann, sie herunterschlucken muß, wird sie möglicherweise am Partner oder den

Kindern auslassen oder in seiner Gesundheit beeinträchtigt werden.

Wer einen weiten Weg zur Arbeit hat, das Haus bereits verläßt, wenn die Kinder noch schlafen und erst zu Hause ankommt, wenn die Kinder bereits ins Bett gebracht werden, der wird fast wie ein Fremder das Wochenende mit der Familie verbringen, den Kontakt zu den eigenen Kindern verlieren und die Struktur der Familie dadurch wesentlich mitprägen. Und auch der Alleinstehende wird, je nachdem, wie er den beruflichen Alltag verbrachte, am Feierabend und am Wochenende andere Menschen sehen wollen oder lieber allein sein, sich für seine berufliche oder private Weiterbildung einsetzen oder sich entspannen wollen.

Die berufliche Arbeit bestimmt also wesentlich mit, wie wir unsere Freizeit verbringen und wie sich das Familienklima gestaltet. Dabei werden die Zusammenhänge von vielen gar nicht bewußt durchschaut. Man nimmt an, daß man seine Freizeit den eigenen Wünschen entsprechend ausfüllt, das Familienleben so führt, wie man es bevorzugt, also außerhalb des Arbeitsverhältnisses wirklich „frei“ ist. Dabei vergißt man, daß diese Wünsche ja von dem beeinflusst werden, was man bei der Arbeit erlebt.



Wer dort überfordert wird, möchte ausruhen, bestenfalls einen Krimi im Fernsehen verfolgen; wer Konflikte mit den Kollegen hat, möchte daheim von zwischenmenschlichen Problemen verschont bleiben, sich z. B. nicht um die Erziehung der Kinder kümmern. Wären die Bedingungen am Arbeitsplatz und im Betrieb andere, dann sähen diese Wünsche möglicherweise auch ganz anders aus. Die Arbeit prägt unser Leben.

Arbeit und Freizeit wirken aufeinander

Nicht nur die berufliche Arbeit bestimmt alle weiteren Lebensbereiche, auch die umgekehrte Wirkrichtung läßt sich beobachten. Auch die Freizeit kann Streß beinhalten und so auf den Arbeitsplatz wirken. Wer die Nacht über feiert, darf sich nicht wundern, wenn er am nächsten Morgen bei seiner beruflichen Tätigkeit unkonzentriert ist. Spannungen in der Ehe belasten auch häufig die Beziehung zu Kollegen und Mitarbeitern; Engagements in der Privatwelt, z. B. für Sportvereine, politische Parteien oder im sozialen Bereich, können Engagement von der Arbeit abziehen und die Identifikation mit dem Betrieb, in dem man seinem Beruf nachgeht, verringern. Die Aktivitäten des einzelnen bei der Arbeit, innerhalb der Familie, in der Freizeit sind also vielfältig miteinander verwoben und voneinander abhängig. Der Arbeit kommt dabei ein besonders hoher Rang zu.

2. Notwendige Zusammenarbeit – notwendige Organisation

Geht man davon aus, daß die menschlichen Bedürfnisse schwer zu befriedigen, die Güter aber knapp sind, so folgt daraus, daß der einzelne in vielerlei Beziehung nicht befriedigt ist. Überall dort, wo Menschen zusammenleben, hat sich nun gezeigt, daß ein höherer Grad der Befriedigung von Bedürfnissen



dadurch zu erreichen ist, daß die einzelnen ihre Tätigkeiten aufeinander abstimmen und ihre Bemühungen koordinieren. Die Folge daraus sind eine Spezialisierung des einzelnen und die gesellschaftliche Arbeitsteilung. Sie läßt sich überall beobachten, wo Menschen gemeinsam ein Ziel zu erreichen suchen. Waren und Dienstleistungen lassen sich rascher und preiswerter bereitstellen, der einzelne wird weniger belastet, braucht nicht so viel „im Kopf“ zu haben. Die Ausbildung kann gezielter und rascher erfolgen, die Fertigkeiten auf eingeeengten Gebieten sehr stark erhöht werden; insgesamt steigt das Produktions- und Konsumniveau einer Gesellschaft und damit ihre Stärke innerhalb des internationalen Wettbewerbs. Arbeitsteilung findet nicht nur in den Behörden und Betrieben, sondern bereits dann statt, wenn Freunde eine gemeinsame Urlaubsreise planen, wenn in einer Familie der Alltag gemeistert werden soll, oder wenn sich eine Gruppe von Studenten zur gemeinsamen Examensvorbereitung zusammenfindet.

Spezialisierung und Arbeitsteilung führen – richtig gehandhabt – zu höherer Leistung. Diese Leistung ist nicht Selbstzweck, sondern trägt zur Bedürfnisbefriedigung der Menschen bei. Die



Zusammenarbeit vieler kann somit einen doppelten Effekt haben: Die höhere Leistung begünstigt indirekt eine höhere Befriedigung der Bedürfnisse von Menschen und steigert die Chancen der Persönlichkeitsentwicklung; die Zusammenarbeit mit anderen wirkt darüber hinaus – der Mensch ist ein soziales Wesen – unmittelbar befriedigend, für den einzelnen bereichernd und somit als wesentliches Feld eigener Persönlichkeitsentwicklung.

Komplizierte Tätigkeiten machen Arbeitsteilung notwendig

An vielen Beispielen läßt sich belegen, daß Tätigkeiten komplizierter werden und damit Arbeitsteilung notwendig ist. Während z. B. früher die Tätigkeit am Schalter einer Bank lediglich relativ eng umgrenzte Fachkenntnisse und den Kontakt zum Kunden forderte, sind heute die zusätzliche Kenntnis einer Vielzahl von gesetzlichen Regelungen bis hin zum Datenschutz und die Kompetenz im Umgang mit der elektronischen Datenverarbeitung erforderlich. Da ein einzelner nicht auf all diesen Gebieten voll ausgebildet und erfahren sein kann, muß man Spezialisten gewinnen, die in Kooperation mit anderen Spezialisten

ihr Sachwissen zur Verfügung stellen. Der Spezialist muß dabei anerkennen, daß sein Sachwissen dem Ganzen zu dienen hat. Die Kenntnisse des anderen Spezialisten, die Art und Weise, wie er an die Dinge herangeht, müssen akzeptiert werden; faire Zusammenarbeit wird zur Voraussetzung des Erfolgs.

Ein anderes Beispiel: Die Personalabteilung eines Unternehmens braucht heute viele Kenntnisse, die weit über das hinausgehen, was man noch vor wenigen Jahrzehnten benötigte. Eine differenzierte quantitative und qualitative Personalplanung wird erforderlich: Wie viele Mitarbeiter brauchen wir wann in welchen Arbeitsbereichen und über welche Kenntnisse und Fähigkeiten müssen diese verfügen? Genaue betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden in der Personalabteilung gebraucht: Welche Kosten kommen durch die geplanten Maßnahmen auf das Unternehmen zu, wie lassen sich diese den einzelnen Teilbereichen zurechnen? Juristische Kenntnisse sind erforderlich: Bei welchen personellen Entscheidungen muß der Betriebs- oder Personalrat informiert werden, wann ist seine Zustimmung erforderlich? Ist eine Entlassung oder auch nur die Umsetzung in eine andere Abteilung oder innerhalb des Unternehmens an einen anderen Arbeitsort arbeitsrechtlich überhaupt zulässig? Auch psychologische oder soziologische Kenntnisse sollten vorhanden sein: Welche Beurteilungsfehler drohen, wenn man sich ein Bild von einem Mitarbeiter macht, um ihn für eine Aufstiegsposition vorzuschlagen? Welche Konflikte können auftreten, wenn man eine umfassende Aufgabe von zwei Arbeitsgruppen erledigen läßt, die in verschiedenen Gebäudetrakten untergebracht sind? Usw.

Zusammenarbeit ist notwendig!

So überrascht es denn nicht, daß in einem Arbeitsbereich, in dem bislang nur „Praktiker“ tätig waren, heute vielfach

aufwendig ausgebildete Spezialisten tätig sind, die ganz unterschiedliche Kenntnisse erworben haben. Diese Spezialisten müssen koordiniert werden; sie müssen es lernen – was häufig schwerfällt – die gleiche Sprache zu sprechen, sich zumindest gegenseitig zu verstehen und den eigenen Standpunkt nicht zum „allein seligmachenden“ zu erklären.

Organisation entsteht

Geht es nun darum, die Anstrengungen vieler zu koordinieren, so muß dies geplant werden. Richtlinien für die Art des Zusammenwirkens werden erforderlich. Man organisiert das gemeinsame Tun, wobei in der Regel für eine Hierarchie der Verantwortung gesorgt ist. Dieses koordinierte Zusammenwirken vieler stabilisiert sich mit der Zeit, gewinnt eine formale Struktur: Wir haben das vor uns, was wir eine Organisation nennen.

Eine Organisation läßt sich bestimmen als

- ein der Umwelt gegenüber offenes System,
- das zeitlich überdauernd existiert,
- bestimmte Ziele verfolgt,
- sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also ein soziales Gebilde ist und
- eine spezifische Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist.

Das sei am Beispiel einer typischen Organisation, eines Industriebetriebes erläutert:

- Er ist der Umwelt gegenüber offen, hat Kontakt zu anderen Betrieben, zu Lieferanten, Behörden, Kunden usw.,
- er besteht nicht nur kurzfristig bis zum Erreichen eines bestimmten Zieles, sondern häufig Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte,
- er verfolgt die vom Vorstand festgelegten Ziele wie z. B. Stabilisierung des Gewinns, Vergrößerung des Marktanteils, Erhöhung des Exports, Steigerung der Produktqualität oder auch



- Verbesserung des Betriebsklimas,
- er besteht aus einer Vielzahl von Mitarbeitern, die ihrerseits in Arbeitsgruppen oder Abteilungen zusammengefaßt sind,
- er hat eine bestimmte Struktur, z. B. im Sinne der Matrixorganisation oder des Stab-Linien-Systems.

Konflikt zwischen Mensch und Organisation

Der einzelne erlebt derartige Organisationen nicht selten als fremd, ja manchmal sogar als ihm feindlich gesonnen. Er muß sich anpassen, sich fügen, von Tätigkeiten ablassen, die er gewohnt ist; er wird – dies ist nicht selten sein Eindruck – zum „Rädchen im Getriebe“, und dann mag es vorkommen, daß er sich nach einer Welt ganz ohne Organisationen sehnt. Er vergißt dabei, daß sich die Organisationen bildeten, um größere Entfaltung für Menschen zu ermöglichen.

Ein Überleben in unserer Gesellschaft wäre ohne Organisationen gar nicht denkbar. Allerdings fordert die Organisation Anpassung. Der einzelne muß bestimmte Funktionen erfüllen; seine Aktivitäten und Tätigkeiten müssen den Zielen der Organisation untergeordnet werden, damit diese ihren Zweck erreichen kann.

Sich einfügen aber bedeutet stets auch Verzicht; es bedeutet Spannung zwischen dem, was man tun soll, und dem, was man tun möchte. Darum gehört auch in jedem Betrieb der Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation zu den grundlegenden Bestandteilen.

Der Mensch will Selbstbestimmung und Freiheit, die Organisation verlangt ein gewisses Maß an Fremdbestimmung und Unterordnung. Dem Streben nach ganzheitlichem Tun steht die Arbeitsteilung gegenüber. Der einzelne ist ein Individuum. Die Organisation kann nur Durchschnittsregulierungen bieten. Daraus ergeben sich Spannungen, wie sie Darstellung 1 zeigt.



Darstellung 1: Konflikte zwischen dem einzelnen und der Organisation

Man hat sich so an diesen Konflikt gewöhnt, daß er gelegentlich kaum wahrgenommen wird. Man ärgert sich „nur“ über das viel zu viel an Bürokratie, an Papierkram, über die „kleinliche“ Forderung nach Pünktlichkeit oder Termintreue, über die zu hohen Anforderungen von Seiten des Vorgesetzten und neigt dazu, irgendwelche „Bürokraten“ oder wenig rücksichtsvolle Vorgesetzte dafür verantwortlich zu machen. Man macht also vorschnell Einzelpersonen für das haftbar, was eigentlich im System der Organisation liegt, deren Sprecher in einer

bestimmten Situation z. B. die Verwaltungsabteilung, die Personalabteilung oder auch ein einzelner Vorgesetzter sein können.

Der Kompromiß zwischen dem Menschen und der Organisation

Die Spannung zwischen dem einzelnen und der Organisation reicht nicht so weit, daß grundsätzlich das, was dem einzelnen dient, der Organisation schaden muß und umgekehrt. Das wäre ja auch widersinnig. Da Organisationen sich bildeten, damit menschliche Bedürfnisse besser befriedigt werden und die Chance für die Persönlichkeitsentfaltung steigt, sollte es gelingen, in einer menschengerecht gestalteten Organisation auch die Wünsche des einzelnen zu berücksichtigen. Daß dies häufig nicht gelingt, hat vor allem folgenden Grund: Die Organisation bemüht sich, mit den von ihr erstellten Leistungen – Produkte, Dienstleistungen, Ideen – Bedürfnisse zu befriedigen, die bei den Menschen außerhalb der Organisation bestehen. Die Leistungen der Organisation werden von dem Menschen in seiner Rolle als Nachfragender, z. B. als Konsument, gefordert.

Wer sich ein neues Auto kaufen möchte, wünscht, daß dies technisch modern, qualitativ hochwertig und zudem noch preiswert ist. Die Konsumenten fordern von den Ingenieuren, den Arbeitern, den Verkäufern des Automobilwerks hohe Leistungen.

Wer erkrankt, erwartet im Krankenhaus eine gute Versorgung und intensive Pflege; er hofft, daß eine Krankenschwester sich auch dann um ihn bemüht, wenn ihre Dienstzeit eigentlich schon zu Ende ist.

Für denjenigen, der die Leistungen erstellt, sieht dies anders aus: Er wünscht sich z. B., daß übermäßige Anforderungen verringert, unvorhergesehene Mehrbelastungen oder Überstunden nicht gefordert werden, die Leistungserstellung in angenehmer Weise erfolgt.

Hier muß die Organisation einen fairen Kompromiß finden. Bedürfnisbefriedigung sollte durch die Organisation und in der Organisation soweit als möglich sichergestellt werden. Gute Leistung gilt es in menschengerechter Weise zu ermöglichen.

Der viel beschriebene Konflikt zwischen dem einzelnen und der Organisation ist nicht selten ein Rollenkonflikt beim einzelnen: Der Wunsch, in der Rolle als Kunde preiswert und gut bedient zu werden, als Arbeitnehmer angenehme Bedingungen am Arbeitsplatz und im Betrieb vorzufinden. Dieser Konflikt ist nicht unlösbar; seine Lösung aber erfordert ein mühevolleres Vorgehen Schritt für Schritt. Eine gutes Betriebsklima zeigt, daß man diesem Ziel näher gekommen ist. Dies ist auch ein Grund dafür, daß wir uns in dieser Broschüre mit dem Betriebsklima befassen.

3. Die technische und die zwischenmenschliche Ebene in einem Betrieb

Ein Betrieb ist ein technisches und ein soziales System. In einem Produktionsbetrieb wird dies besonders anschaulich; es gilt aber auch für andere Betriebe der Wirtschaft und für Behörden, Krankenhäuser, Schulen usw.

Organisation der Technik

Zunächst die technische Ebene: Eine Vielzahl von Maschinen muß aufeinander abgestimmt sein, ein Rad nach bestimmten Gesetzmäßigkeiten in das nächste greifen, eine Funktion zur anderen passen. Das Funktionieren eines solchen technischen Systems ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß der Betrieb seinen Zweck erreicht, dem Markt gute Leistungen zur Verfügung stellt und somit das Überleben des Unternehmens im Konkurrenzkampf sichergestellt wird.



Zuordnung der Menschen

Das Funktionieren des technischen Systems ist dafür nur eine, aber nicht die einzige Voraussetzung. Im Betrieb arbeiten auch Menschen. Ihre Tätigkeiten müssen ebenfalls koordiniert und aufeinander abgestimmt werden. Die Zusammenarbeit muß gesichert, der Informationsfluß gewährleistet sein. Dieses soziale System zu „perfektionieren“ ist sehr viel schwerer, als dies für das technische System gilt. Eine nichtfunktionierende Maschine kann ausgetauscht werden, fehlerhafte Konstruktionen können durch verbesserte ersetzt werden. Der Mensch aber ist nicht einfach ein „Produktionsfaktor“.

Mensch bleibt Mensch

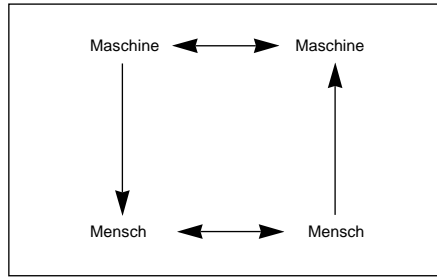
Er läßt sich nicht einfach als Mittel zum Zweck gebrauchen. Er gibt seine vielfältigen Wünsche, Hoffnungen und Gewohnheiten, die das Betriebsziel gefährden können, nicht beim Pfortner ab. So kommt es häufig genug vor, daß Antipathie oder persönliche Spannungen den von der Sache her erforderlichen Informationsfluß unterbrechen, daß Spannungen und Konflikte im häuslichen

Bereich zur Folge haben, daß die Mitarbeiter ungerecht behandelt werden, daß wichtige Zusammenhänge vergessen werden und Fehlentscheidungen die Folge sind. Das soziale System ist stör anfällig und kann nur schwer verbessert werden, da es aus Menschen mit all ihren Schwächen, ihrem „Menschlichen, Allzumenschlichen“ besteht. Einiges kann in den Betrieben getan werden, um grobe oder häufige Fehler weniger wahrscheinlich zu machen; sorgfältige Personalauswahl, überlegter Personaleinsatz, gründliche Ausbildungs- und Trainingsmethoden sind Mittel dafür. Perfektionieren im Sinne einer völligen Unterordnung unter den Zweck der Organisation läßt sich das soziale System nicht; es bleibt im doppelten Sinne des Wortes menschlich.

Mensch-Maschine-System

Die technische und die zwischenmenschliche Ebene innerhalb eines Betriebes stehen nicht unverbunden nebeneinander. Die modernen Produktions- und Arbeitsweisen erfordern eine so enge Verbindung zwischen den beiden, daß häufig von einem „Mensch-Maschine-System“ gesprochen wird. Fehler des betrieblichen Ablaufs sind oft weder auf eine mangelhafte Technik noch auf die Boswilligkeit oder Unfähigkeit von Personen zurückzuführen, sondern darauf, daß der Mensch und das technische System nicht ausreichend aufeinander zugeschnitten wurden. Es gilt also die Technik so zu gestalten, daß sie dem Menschen gerecht wird, z. B. seine Fähigkeit zur Informationsverarbeitung nicht überfordert, und auf der anderen Seite den Menschen so auszuwählen, auszubilden und einzusetzen, daß er den jeweiligen Anforderungen gerecht wird, die sich aus den sachnotwendigen technischen Strukturen ergeben.

Diese Beziehungen verdeutlicht Darstellung 2.



Darstellung 2: Beziehungen innerhalb eines Betriebes

An den Pfeilen bzw. Doppelpfeilen erkennen wir, daß es verschiedene Verknüpfungen gibt.

- Zunächst zu den *Beziehungen zwischen Maschinen und Maschinen*. Die Kompetenz der Ingenieure und Techniker hat für die optimale Koordination der technischen Gerätschaften zu sorgen.
- Es geht aber auch um Probleme der *Anpassung der Maschine an den Menschen*. Hier steht nicht die technische Optimierung, sondern die Anpassung der Gerätschaften an den Menschen unter physiologischer, arbeitsmedizinischer, psychologischer, pädagogischer und soziologischer Sicht im Vordergrund. Es geht um die menschengerechte Gestaltung der Arbeitswelt.
- Nicht immer kann die Maschine an den Menschen angepaßt werden; es geht auch um die *Anpassung des Menschen an die Maschine* oder – besser – um die Anpassung des Menschen an die Anforderungen, die sich aus den technischen und strukturellen Bedingungen des Arbeitsplatzes ergeben. Diese Anpassung kann durch eine sachgerechte Auswahl oder eine an den Anforderungen orientierte Schulung gefördert werden.
- Schließlich aber geht es auch um die *Anpassung des Menschen an den Menschen*, um die Fragen des Zusammen-

wirkens zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie zwischen den Kollegen untereinander, um das Funktionieren auf der zwischenmenschlichen Ebene. Ein gutes Zusammenspiel auf dieser Ebene ist erforderlich, damit das Ziel einer Leistungsorganisation gewährleistet wird, es ist aber auch erforderlich, damit sich die Menschen im beruflichen Alltag der Organisation wohlfühlen. Ein Hinweis dafür, daß es auf der zwischenmenschlichen Ebene stimmt, ist ein gutes Betriebsklima.

Dem Betriebsklima wollen wir uns daher jetzt zuwenden.

4. Einige Vorklärungen zum Begriff Betriebsklima

Das Wort Betriebsklima wird in verschiedenen Zusammenhängen verwendet. Manchmal meint man das Raumklima, öfters spricht man auch von Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmoral oder Organisationsklima. Wir müssen deshalb den Begriff Betriebsklima herausarbeiten, um für die weiteren Überlegungen eine klare Grundlage zu schaffen.

Auch wenn das Raumklima (Lufttemperatur, -feuchte, -geschwindigkeit und -zusammensetzung) für die Befindlichkeit des Menschen von großer Bedeutung ist: Betriebsklima ist damit nicht gemeint. Das Betriebsklima bezieht sich auf das Erleben und Verhalten von Menschen in einem Betrieb, auf die zwischenmenschliche Ebene. Im Sinne eines Vergleichs hat dann allerdings der Betriebsklimabegriff einiges mit dem meteorologischen Klimabegriff gemeinsam, denn auch beim Betriebsklima geht es – obwohl im übertragenen Sinn – um die Atmosphäre über einem bestimmten Gebiet. Auch innerhalb eines Betriebes spricht man ja – mit Blick auf die zwischenmenschliche Ebene – davon, daß die Atmosphäre

gespannt oder gelöst sei, daß sich ein Unwetter zusammenbraue oder daß eine freundliche oder kalte Atmosphäre herrsche.

Das Betriebsklima hängt also stark mit dem Erleben und Verhalten von Menschen in einem Betrieb zusammen. Aber das ist noch eine wenig ausreichende Bestimmung. Man könnte z. B. fragen, ob das Wohlbefinden der Menschen an ihren Arbeitsplätzen mit einem guten Betriebsklima gleichzusetzen sei, oder ob es als Ursache oder Folge des guten Betriebsklimas anzusehen ist. Oder: Darf man von einem guten Betriebsklima sprechen, wenn etwa nach dem Sieg der heimischen Fußballmannschaft in einem wichtigen Spiel innerhalb des Betriebes eine allgemein gute Stimmung herrscht? Sind Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit letztlich das gleiche?

Um dem Begriff Betriebsklima näher und exakter auf die Spur zu kommen, müssen wir ihn zerlegen. Dazu benutzen wir die sogenannte *Facettenanalyse*, mit der scheinbar ähnliche Begriffe voneinander abgegrenzt werden können. Was ist darunter zu verstehen?

Ein Begriff oder Konzept wird in seine Einzelkomponenten aufgelöst. Derartige



Einzelkomponenten werden als Facetten bezeichnet. Die entscheidende Aufgabe liegt nun darin, die bedeutsamen Facetten aufzufinden und die Bestandteile zu bestimmen, aus denen sich diese Facetten bilden. Bei der Bestimmung der einzelnen Facetten ist zum einen darauf zu achten, daß sie für den zu untersuchenden Begriff wichtig sind, und daß sie zum anderen voneinander logisch unabhängig sind; d. h. daß die Bestimmung hinsichtlich einer Einzelkomponente nicht schon zwingend die Festlegung in einer anderen Einzelkomponente nach sich zieht.




Will man die Befindlichkeit von Menschen innerhalb eines Betriebes erfassen und dafür Konzepte entwickeln, so erscheinen vor allem drei derartige Aspekte oder Facetten bedeutsam und logisch voneinander unabhängig beschreibbar:

- Die *Analyseeinheit*: Wer erlebt innerhalb des Betriebes etwas, der einzelne (das Individuum) oder eine Gruppierung (ein Aggregat oder soziales Kollektiv)? Es gilt hier zu entscheiden, ob das „Ich“ oder das „Wir“ im Vordergrund steht, ob Aussagen zum Erleben eines einzelnen Mitarbeiters oder z. B. einer ganzen Belegschaft gemacht werden sollen.
- Das *Analyseelement*: Steht der abgegrenzte oder doch abgrenzbare Arbeitsplatz im Vordergrund oder das darüber hinausreichende Umfeld innerhalb des Betriebs? Dazu würden z. B. die Kollegen, die Vorgesetzten, die Aufbau- und Ablauforganisation, der formelle und informelle Informationsfluß gehören.
- Die *Art der Erfassung*: Geht es mehr um die Beschreibung, um ein Abbild des Außen, oder um eine Bewertung dessen, was man aufgenommen hat? Gewiß – Wahrnehmung und Bewertung sind selten streng trennbar.

Obwohl also die Trennung zwischen Beschreibung und Bewertung häufig schwerfällt, kann man doch akzentuierend unter der Facette „Art der Erfassung“ danach unterscheiden, ob z. B. in einem Fragebogen die Mitarbeiter in einem Betrieb mehr um Beschreibungen oder um Bewertungen gebeten werden.

Derjenige, der seine Kollegen, seine Vorgesetzten oder seine Arbeitsbedingungen beschreibt, wird in diese Beschreibung in aller Regel auch Wertungen miteinfließen lassen. Die Aussage: „Mein Vorgesetzter ist gerecht“ mag durchaus als Beschreibung des Vorgesetztenverhaltens gedacht gewesen sein; sie enthält aber ganz offensichtlich auch eine Bewertung.

Sieht man die drei soeben knapp beschriebenen Facetten – Analyseeinheit, Analyseelement, Art der Erfassung – als logisch voneinander unabhängig an und unterscheidet man innerhalb einer jeden dieser Facetten zwei Ausprägungen, so ergeben sich daraus zwei x zwei x zwei = acht Kombinationen, die Darstellung 3 zeigt.

Typ des Konzepts Facette	A	B	C	D	E	F	G	H
Analyseeinheit	Individuum („ICH“)	Individuum („ICH“)	Individuum („ICH“)	Individuum („ICH“)	soziales Kollektiv („WIR“)	soziales Kollektiv („WIR“)	soziales Kollektiv („WIR“)	soziales Kollektiv („WIR“)
Analyseelement	Arbeitsplatz	Arbeitsplatz	Organisation (Abteilung, Team etc.)	Organisation (Abteilung, Team etc.)	Arbeitsplatz	Arbeitsplatz	Organisation (Abteilung, Team etc.)	Organisation (Abteilung, Team etc.)
Art der Messung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung	Bewertung	Beschreibung
Konzept	ARBEITSZUFRIEDENHEIT	WAHRGENOMMENE ARBEITSCHARAKTERISTIKA	ORGANISATIONSZUFRIEDENHEIT	WAHRGENOMMENE ORGANISATIONCHARAKTERISTIKA = PSYCHOLOGISCHES KLIMA	ARBEITSMORAL	ARBEITSKLIMA	ROLLENKLIMA	ORGANISATIONSKLIMA
							 BETRIEBSKLIMA	

Darstellung 3: Facettenanalyse

Wir wollen es uns ersparen, jede dieser acht Kombinationsmöglichkeiten genauer zu analysieren und festzulegen, welches Konzept innerhalb der Organisationsforschung sich dahinter verbirgt und wie man dies benennen könnte. In exemplarischer Weise soll hier die Beschränkung auf zwei Begriffe erfolgen, die auch in der Alltagssprache eine erhebliche Rolle spielen, wenn man über das Wohlbefinden von Menschen in einem Betrieb spricht. Diese beiden Konzepte, die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima, lassen sich mit Hilfe der Facettenanalyse recht gut voneinander unterscheiden.

Arbeitszufriedenheit – Betriebsklima

Wo ist innerhalb der Darstellung 3 die Arbeitszufriedenheit einzuordnen? Wir finden sie innerhalb der Spalte A. Dies bedeutet, daß bei der Arbeitszufriedenheit die Analyseeinheit der einzelne, das Analyseelement die Arbeit, der Arbeitsplatz und bei der Art der Erfassung die Bewertung ist. Diese Umschreibung hilft nicht nur bei der Präzisierung des Begriffes Arbeitszufriedenheit, sie ist auch hilfreich, wenn man z. B. Fragestellungen für einen Arbeitszufriedenheitsbogen, der in der betrieblichen Praxis eingesetzt werden soll, konstruieren möchte. Nach dem seoben



Gesagten wäre z. B. eine typische Fragestellung:

Ich (Analyseeinheit: Individuum) bin mit den Aufgaben, die ich auszuführen habe (Analyseelement: Arbeit) zufrieden (Art der Erfassung: Bewertung).

Stimme zu Stimme nicht zu

Ganz anders muß das Betriebsklima innerhalb der Facettenanalyse eingeordnet werden. Es beschränkt sich nicht auf nur eine Spalte innerhalb der Darstellung 3, sondern – wegen der Schwierigkeit des Trennens von Beschreibung und Bewertung – auf die Spalten G und H.

Bei der Analyseeinheit geht es nicht um den einzelnen, sondern um ein Aggregat, z. B. eine Arbeitsgruppe, eine Abteilung oder gar die ganze Belegschaft eines Betriebes. Nicht was der einzelne sieht und wertet, interessiert hier, sondern das gemeinsame Erleben, das Wir steht im Vordergrund.

Nicht die Aussage eines Mitarbeiters: „Ich habe das Gefühl, wir streiten uns hier viel zu oft“, steht im Vordergrund, sondern weit eher die Feststellung: „Wir sehen

das eigentlich alle gleich – wir streiten uns hier viel zu oft.“ Bezüglich des Analyseelementes stehen nicht die Arbeit des einzelnen oder sein Arbeitsplatz im Zentrum des Interesses, sondern die darüber hinausreichenden betrieblichen Bedingungen, wie sie z. B. innerhalb der Abteilung oder innerhalb des Gesamtbetriebes wahrgenommen werden. Nicht so eindeutig ist die Art der Erfassung festzulegen. Zwar geht es in erster Linie – so wie bei dem in der neuen sozialwissenschaftlichen Literatur häufig beschriebenen Konzept des Organisationsklimas – um die Beschreibung, d. h. um die Frage, wie die Mitarbeiter den Betrieb, die Organisation wahrnehmen. Es geht aber auch um die wertende Stellungnahme, also darum, ob er das, was er wahrnimmt, gut oder schlecht findet.

Nach dem soeben skizzierten Konzept wäre eine typische Frage aus einem Betriebsklimafragebogen z. B.:

Wir hier in unserem Betrieb (Analyseeinheit: soziales Kollektiv) sind der Auffassung (Art der Erfassung: Beschreibung und Bewertung), daß alle bedeutsamen Entscheidungen ohne unsere Mitwirkung an der Spitze des Unternehmens getroffen werden (Analyseelement: Organisation).

Stimme zu Stimme nicht zu

Betriebsklima – Arbeitszufriedenheit

In der betrieblichen Praxis wird manchmal behauptet, daß das gemessene Betriebsklima letztlich doch nur die individuelle und private Zufriedenheit der Mitarbeiter wiedergäbe, denn in den Köpfen der Mitarbeiter sei doch Betriebsklima, Zufriedenheit, Moral, Kultur und ähnliches das gleiche.

Dieses Argument geht am Konzept des Betriebsklimas vorbei, weil das, was gemessen wird, vom Meßinstrument abhängt und nicht davon, welche Vorstel-

lung der Klient vom Meßinstrument hat. Z. B. mag der Klient das Blutdruckmeßgerät des Arztes für einen Zauberstab halten, gemessen wird doch der Blutdruck. Selbstverständlich ist ein sozialwissenschaftliches Meßinstrument anfälliger für Verfälschungen als das zitierte naturwissenschaftliche. Daß jedoch die Mitarbeiter einer Organisation bewußt falsche Angaben machen, wollen wir nicht unterstellen. Sicher gehen auch Wertungen der Befragten in die Ergebnisse mit ein. Das Instrument ist jedoch so konstruiert, daß Tatsachen beschrieben und beurteilt und nicht Zufriedenheitsbewertungen abgefragt werden. Eine Frage zur Zufriedenheit würde z. B. lauten: „Ich bin mit meinem Meister zufrieden“, mit den Antwortmöglichkeiten von „sehr“ bis „gar nicht“. Eine Frage zum Betriebsklima hingegen lautet: „Unser Meister kritisiert Mitarbeiter vor anderen“, mit den Antwortmöglichkeiten von „stimmt“ bis „stimmt nicht“. Die Antwort auf diese Frage hängt in erster Linie von dem Verhalten des Meisters ab und nicht von meiner Zufriedenheit mit ihm. Es könnte also durchaus vorkommen, daß ich zwar mit meinem Meister nicht zufrieden bin oder irgendeinen Ärger mit ihm gehabt habe, da er jedoch keine Mitarbeiter öffentlich kritisiert, kann ich ihm das auch nicht ankreuzen.

Betriebsklima ist nicht gleich Stimmung

Ist das Betriebsklima jetzt ausreichend definiert?

Noch nicht. Aber wichtige Hinweise sind erarbeitet. Das Betriebsklima läßt sich jetzt klar von der Arbeitszufriedenheit abgrenzen. Es läßt sich ebenso deutlich aussagen, daß die gute Stimmung im Betrieb z. B. wegen des Sieges der heimischen Fußballmannschaft nicht als Bestandteil des Betriebsklimas anzusehen ist, da das Analyseelement ja die Organisation und nicht ein außerbetriebliches Ereignis ist.

Damit ist gleich ein wesentlicher Hinweis gegeben. Das Betriebsklima weist auf objektive Bedingungen innerhalb des Betriebes zurück. Die jeweilige Stimmungslage der Mitarbeiter ist Hinweis, ein Symptom. Sie hat aber nur dann etwas mit dem Betriebsklima zu tun, wenn die Gründe dieser Stimmung in betrieblichen Bedingungen, z. B. dem Führungsstil der Vorgesetzten oder der Ablauforganisation, liegen. Entsprechend ist auch der adäquate Weg zur Verbesserung des Betriebsklimas die Veränderung von objektiven, aber wahrnehmbaren betrieblichen Bedingungen (z. B. der information und der Mitsprachemöglichkeit). Dem hier gewählten Betriebsklimakonzept würde es nicht entsprechen, wenn man z. B. eine Verbesserung dadurch anstreben würde, daß man den Mitarbeitern „Glückspillen“ verabreichen oder sie einer psychotherapeutischen Behandlung unterziehen würde, die betrieblichen Bedingungen aber läßt, wie sie sind. Bedeutsam ist allerdings nun die Frage, an welche betrieblichen Bedingungen in erster Linie zu denken ist, wenn man das Betriebsklima erfassen oder verbessern möchte. Darüber sagt die Facettenanalyse nichts. Deshalb geht unser Bemühen um den Betriebsklimabegriff weiter.



5. Wie läßt sich das Betriebsklima definieren?

Aus der Facettenanalyse wissen wir, bei wem das Betriebsklima zu suchen ist: Bei der Belegschaft. Sie hat uns auch gezeigt, welche Reaktionen der Belegschaft interessieren: In erster Linie Beschreibungen, in zweiter Linie Bewertungen. Sie hat uns allerdings nicht ausreichend gezeigt, welche betrieblichen Bedingungen als Anlaß dieser Reaktionen untersucht werden sollten. Gewiß, die vom einzelnen zu erledigenden Aufgaben, die konkreten Arbeiten sollten es nicht sein und auch nicht der Ort, an dem diese Aufgaben bewältigt werden, der konkrete Arbeitsplatz, sondern das, was darüber hinausgeht. Was aber ist dies konkret, was erscheint in diesem Zusammenhang besonders wichtig?

5.1 Inhalte des Betriebsklimas: Die Sicht der Wissenschaft

Wir haben in eingehenden Analysen der wissenschaftlichen Literatur und von Erfahrungsberichten aus der Praxis (siehe Kapitel 5.2) eine Antwort auf diese Fragen gesucht und dabei erkannt: Eine eindeutige und für alle Zeiten gültige Antwort gibt es nicht. Was für das Wohlbefinden der Mitarbeiter des Betriebs bedeutend ist, hängt stark von den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Bedingungen der jeweiligen Situation ab; es wird mitbestimmt durch den Bildungsstand der einzelnen, durch die vorherrschenden Werthaltungen, die Inhalte der gesellschaftspolitischen Diskussion. Was gestern wesentlich war, kann heute in den Hintergrund treten und morgen wieder bedeutsam werden.

Dies sei an einigen Beispielen gezeigt. Das Gefühl, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben, war in Deutschland und vielen westlichen Staaten nach dem Krieg für das Wohlbefinden außerordentlich bedeutsam. Doch trat dieser Aspekt dann

– nachdem die wirtschaftlichen Erfolge der 60er Jahre einem jeden langfristig Arbeitsmöglichkeiten zu garantieren schienen – in den Hintergrund. In jüngster Zeit freilich wird er aus leider nur zu offensichtlichen Gründen wieder bedeutsamer. Der Wunsch, bei betrieblichen Dingen und der Gestaltung der Aufgabe mitzusprechen, über wichtige Veränderungen im Betrieb informiert zu werden, stieg in dem Maße an, in dem die allgemeine Bildung angehoben, die politische Diskussion um die Mitbestimmung in den Betrieben intensiviert und zunehmend ein Wandel der Werte hin zu mehr persönlicher Selbstverwirklichung erkennbar wurde. Was für das Betriebsklima besonders bedeutsam ist, hängt von den jeweiligen Umständen ab.

Bestandteile des Betriebsklimas

Trotz dieser hier unumgänglichen Einschränkung soll doch knapp auf die vielfältigen inhaltlichen Aspekte eingegangen werden, die in wissenschaftlichen Analysen immer wieder als gewichtige Bestandteile des Betriebsklimas oder des eng damit verwandten Organisationsklimas (die Wissenschaft bevorzugt heute dieses Wort) genannt und beschrieben wurden.

Inhaltliche Aspekte

Sehen wir uns jetzt also die inhaltlichen Aspekte an, die aufgrund einer Analyse der vorliegenden wissenschaftlichen Literatur herausgearbeitet werden konnten:

- *Zwischenmenschliche Beziehungen:* Hier geht es um die Frage, wie der Zusammenhalt in und zwischen den Arbeitsgruppen ist, ob Spannung und Mißtrauen vorherrschen, ob man einander mit einführender Rücksichtnahme begegnet und bereit ist, sich gegenseitig zu unterstützen. Durch die Verrechtlichung zwischenmenschlicher Beziehungen auch im Betrieb und die Technisierung der Arbeitsabläufe



wächst die Gefahr, daß eine Entfremdung zwischen den gemeinsam arbeitenden Personen auftritt. In dem Maße, in dem die Befriedigung der ursprünglichen Kontaktbedürfnisse des arbeitenden Menschen erschwert wird, gewinnt die Dimension des Zwischenmenschlichen zusätzlich an Bedeutung; sie dürfte heute ein ganz wesentlicher Bestandteil des Betriebsklimas sein.

- **Führung:** Führung ist zielorientierter Mitarbeiter Einsatz und Koordination von Spezialisten. Dabei geht es nicht nur darum, daß der Vorgesetzte fachkundig Ziele mit den Geführten vereinbart, die Aufgaben sachgerecht strukturiert und die Aufgabenerfüllung in Kooperation mit seinen Kollegen sicherstellt. Der Vorgesetzte muß seinen Mitarbeitern menschlich begegnen, ihre Stärken und Schwächen erkennen, die Stärken nutzen, die Schwächen gezielt abbauen helfen und so seine Arbeitsgruppe fördern. Entscheidend ist hierbei das Bild, das der Vorgesetzte von seinen Mitarbeitern hat. Sieht er diese als fachlich unfähig, als verantwortungslos, als faul und nur am Geld interessiert an, so wird er kaum in der Lage sein, sie zu fördern, allmählich an schwierigere Aufgaben heranzuführen,

ihre Bereitschaft zur Eigeninitiative und Eigenverantwortung aufzubauen. Die Mitarbeiter werden schließlich im Sinne eines Vorurteils, das sich selbst bestätigt, so, wie es der Vorgesetzte von ihnen erwartet oder – anders ausgedrückt – der Vorgesetzte bekommt schließlich die Mitarbeiter, die er verdient.

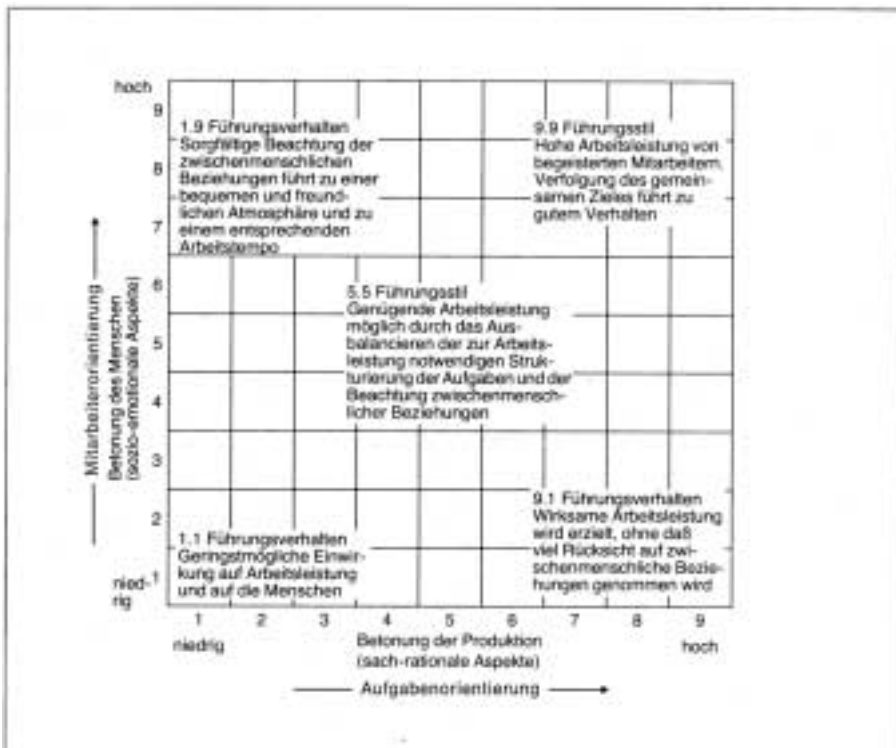
Anders der Vorgesetzte, der an seine Mitarbeiter „glaubt“, darauf vertraut, daß sie die erforderlichen Fachkenntnisse besitzen oder doch erwerben können, daß sie bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich zu engagieren. Freilich, auch ein solcher Vorgesetzter kann Enttäuschungen erleben; er wird gelegentlich ein Risiko eingehen und erfahren müssen, daß der Mitarbeiter der Aufgabe doch nicht gewachsen war, die er ihm zutraute. Aber dadurch, daß er seinen Mitarbeitern Aufgaben delegiert, daß er zeigt, daß er ihnen vertraut, wird er ihre Fertigkeiten fördern und ihre Motivation steigern.

Zu einer auch für das Betriebsklima wesentlichen und richtigen Führung gehören daher zwei voneinander



relativ unabhängige Verhaltensweisen der Vorgesetzten, nämlich Aufgabenorientierung (Führung der Mitarbeiter auf die Sachziele hin) und Mitarbeiterorientierung (Berücksichtigung der menschlichen Besonderheiten, der Stärken und Schwächen, Beachtung der Erwartungen und Befürchtungen der Geführten). Darstellung 4 zeigt diese beiden Dimensionen des Führungsverhaltens. Teilt man jede in neun Ausprägungsstufen, so wird erkennbar, daß ein Führungsverhalten, bei dem gleichermaßen auf hohem Niveau mitarbeiter- und aufgabenorientiert geführt wird (9.9), zu einer guten Arbeitsleistung von begeisterten Mitarbeitern führt.

- *Kooperation und Gruppe:* Hier geht es über die Wärme oder Kühle der zwischenmenschlichen Beziehungen, über das Verhalten des Vorgesetzten hinaus. Es geht um den Teamgeist in der Arbeitsgruppe, die Solidarität und Hilfsbereitschaft, die wechselseitige Unterstützung bei der Erledigung von übertragenden Aufgaben.
- *Autonomie:* Die Zusammenarbeit mit anderen erfordert Rücksichtnahme und Einengung. Wegen der dabei notwendig werdenden Kontakte vermag sie aber auch menschliche Sozialbedürfnisse zu befriedigen. Am Gegenpol des Wunsches nach Zusammenarbeit steht jedoch der Wunsch nach größeren Freiräumen, nach Selbstän-



Darstellung 4: Wirkungen verschiedener Formen des Führungsverhaltens

digkeit bei der Erfüllung jener Aufgaben, für die man sich kompetent fühlt und mit denen man sich identifiziert. Entsprechend ist für das Betriebsklima wesentlich, in welchem Maße Entscheidungskompetenzen delegiert sowie Autonomie und Selbstverantwortlichkeit ermöglicht werden. Allzu enge Arbeitsrichtlinien werden dabei als Behinderung negativ erlebt.

- *Arbeitsbedingungen:* Auch die äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz, wie z. B. Lärm, Staub, Hitze und Geruch, beeinflussen das Wohlbefinden am Arbeitsplatz entscheidend. Darauf wird hier nicht zentral eingegangen, da – denken wir zurück an die Facettenanalyse – diese Einflußgrößen eher als Bedingungen der Arbeitszufriedenheit als des Betriebsklimas anzusehen sind. Allerdings kommt dieser Aspekt ansatzweise in der Dimension „Organisation“ zum Ausdruck.
- *Entlohnung und Bezahlung:* Damit sind alle jene Leistungen gemeint, die der Betrieb im Sinne eines fairen Austauschverhältnisses für das bietet, was der Mitarbeiter einsetzt: Seine Arbeitskraft, Loyalität usw. Auf zwei Gesichtspunkte sei besonders hingewiesen: Obwohl man in einem Betrieb gewohnt ist, derartige Entlohnungen in Geldwert auszudrücken, reicht dieser Aspekt nicht aus, um die Wirkung der Entlohnung richtig abzuschätzen.

Nicht die absolute Höhe der Entlohnungen, sondern der soziale Vergleich gewinnt hier entscheidendes Gewicht.

Dazu einige Beispiele:

Zwei Mitarbeiter erhalten vom gleichen Zeitpunkt an im Monat DM 150 mehr, der eine aufgrund einer neuen tariflichen Vereinbarung, der andere als außertarifliche Zulage aufgrund der guten, von ihm erbrachten Leistung. Rechnerisch erhalten beide den gleichen Betrag, nicht aber psychologisch. Der zweite Mitarbeiter freut sich mehr.

Warum? Geld als Entlohnung kann Ausdruck für höchst Unterschiedliches sein und im zweiten Beispiel ist es ein Ausdruck der Anerkennung für erbrachte Leistung. Dies gilt nicht für den ersten Fall.

Umfragen innerhalb eines Betriebes haben gezeigt, daß die Mitarbeiter mit dem Kantinenessen nicht zufrieden sind. Gespräche mit dem Kantinenchef zeigen, daß man bei einem Mehreinsatz von DM 1,50 pro Mitarbeiter und Mahlzeit die Essensqualität erheblich steigern könnte. Geht man von 20 Arbeitstagen pro Mitarbeiter und Monat aus, wäre dies für den Betrieb pro Monat eine Mehrbelastung von DM 30. In der Personalabteilung überlegt man, ob man dann nicht gleich den Mitarbeitern statt eines verbesserten Kantinenangebotes DM 30 auf das Gehaltskonto überweisen sollte. Der finanzielle Aufwand für den Betrieb wäre in beiden Fällen gleich, die Wirkung aber nicht. Als Gehalt wird DM 30 mehr von den Mitarbeitern kaum wahrgenommen oder aber als „lächerlich kleiner“ Betrag eher negativ als positiv bewertet werden. Ein deutlich verbessertes Kantinenessen wäre täglich – zumindest für einige Zeit – ein Grund der (Vor-)Freude oder doch zumindest des Abbaus von Ärger und Enttäuschung. Der gleiche Betrag wäre hier besser angelegt und die Wirkung auf die Zufriedenheit höher.

Man sollte sich also in einem Betrieb nicht nur überlegen, was bestimmte Formen der Belohnung für die Mitarbeiter den Betrieb kosten, sondern man sollte mindestens ebenso intensiv darüber nachdenken, welche Wirkungen sich daraus vermutlich ergeben werden.

Nun ein Beispiel für den zweiten der genannten Aspekte, der besagt, daß nicht die absolute Höhe der Entlohnung das Entscheidende ist, sondern der soziale Vergleich.



In einer Arbeitsgruppe wird nicht über das Gehalt geklagt. Der Arbeitsanfall ist sehr hoch. Deshalb soll ein weiterer Mitarbeiter eingestellt werden. Dem Neuen bietet man mehr an, als die bisherigen Mitarbeiter erhalten. Diese sind durch die Neueinstellung zwar entlastet, dennoch sind sie unzufriedener. Plötzlich klagen sie über ihr Gehalt. Wie ist dies zu verstehen? Ein neuer Vergleichsmaßstab hat sich ergeben. Der Neueingestellte leistet die gleiche Arbeit wie sie, bekommt aber dafür mehr. Obwohl das Gehalt objektiv nicht verändert wurde, fühlen sich die Mitarbeiter der Arbeitsgruppe jetzt unterbezahlt und sind unzufrieden. Spannungen innerhalb des Betriebs und ein sich verschlechterndes Betriebsklima werden die Folge sein.

Bei betrieblichen Entlohnungen ist aus diesen Gründen stets nicht nur darauf zu achten, wie diese auf jene wirken, die unmittelbar davon betroffen sind, sondern auch, wie sie bei jenen „ankommen“, die sie wahrnehmen, ohne direkt betroffen zu sein.

- **Sozialleistungen:** Als zusätzlicher Aspekt der Leistungen des Betriebs gewinnen auch die Sozialleistungen für das Betriebsklima an Bedeutung, und zwar in dem Maße, in dem sie über

das Gesetzliche oder Tarifliche hinausgehen und das übersteigen, was als allgemein üblich und „selbstverständlich“ erwartet wird.

- **Aufstiegsmöglichkeit:** Für die Befindlichkeit in einem Betrieb ist das Wissen um die Möglichkeit beruflichen Fortkommens wichtig, auch wenn in jüngerer Zeit häufig von „Karrieremüdigkeit“ oder „Aussteigermentalität“ gesprochen wird. Da aber in unserer Gesellschaft vielfach auf der Höhe der Ausbildung ein Anspruch auf beruflichen Aufstieg abgeleitet wird und der Prozentsatz der hochqualifiziert Ausgebildeten noch immer steigt, kann man davon ausgehen, daß insgesamt die Aufstiegserwartungen größer sind als die Aufstiegschancen. Enttäuschungen müssen die Folge sein. Hier erscheint es also wichtig, im Sinne einer offenen Information die Aufstiegsmöglichkeiten realistisch darzustellen und nicht mehr zu versprechen, als man halten kann.
- **Arbeitsstrukturierung:** Damit bezeichnet man neue Formen der Arbeitsgestaltung, bei der in besonderer Weise Leistungsanforderungen mit den Fähigkeiten und Zielen der einzelnen Mitarbeiter übereinstimmen, um eine bessere Motivation zu erreichen. Als Formen der Arbeitsstrukturierung sind zu nennen: Arbeitserweiterung, Arbeitsbereicherung, Arbeitsplatzwechsel und Gruppenarbeit. Strukturierung schafft Ordnung; Maximum und Optimum sind streng voneinander zu trennen. Ein Zuviel an Strukturierung kann starre Bürokratie nach sich ziehen und damit die Effizienz einer Organisation mindern. Ein Zuwenig führt zum Chaos, zur Undurchschaubarkeit und zum Konflikt zwischen den Organisationsmitgliedern.
- **Sicherheit:** Dieser Aspekt kann verschiedene Bedeutungen haben. Zunächst meint er *Sicherheit des Arbeitsplatzes*, die sich ergibt aus gesetz-



lichen oder anderen normativen Regelungen, z. B. des Kündigungsschutzes, aber auch aus der Stellung des Unternehmens am Markt. Zum zweiten ist damit die *Sicherung der körperlichen Unversehrtheit* gemeint, der Schutz vor Gesundheitsschäden, die Sicherheit vor Unfall. *Sicherheit im Sinne von Sozialleistungen* ist angesprochen, wenn es um die Sicherheit im Alter oder bei Krankheit geht, um die Bewahrung einer materiellen Lebensbasis auch dann, wenn Arbeit nicht mehr möglich ist. Schließlich ist damit die *Sicherheit der eigenen Position* gemeint, der Einflußmöglichkeit, des Ansehens, der Befugnisse.

Weitere Aspekte des Betriebsklimas

in der Literatur finden sich noch vielfältige andere inhaltliche Aspekte des Betriebsklimas, die z. B. mit den soeben genannten übereinstimmen oder doch Teilaspekte von ihnen darstellen oder aber – zumindest ansatzweise – darüber hinausgehen. Beispielhaft seien einige genannt. Viele zeigen Nähe zu den angesprochenen Bereichen der *zwischenmenschlichen Beziehungen* bzw. der Kooperation und

Gruppe, wie z. B. die Kommunikation und Information, der Konflikt oder das Menschenbild, das man in der Organisation voneinander hat, also die selten ausgesprochenen Annahmen über den Kollegen oder den Unterstellten, durch die zwischenmenschliche Beziehungen in starkem Maße geprägt werden.

Eine Reihe weiterer Gesichtspunkte bezieht sich stärker auf die *Beziehung des einzelnen zu seiner Aufgabe*, wodurch sie wiederum eine größere Nähe zum Konzept der Arbeitszufriedenheit bekommen. Zu denken wäre hier z. B. an die

- *Arbeitsverbundenheit*, zu verstehen als die innere Bindung an die Aufgabe oder die Identifikation mit dem, was man zu tun hat, oder an die
- *Risikobereitschaft*, die angibt, ob jemand bei seiner Aufgabe auf „Nummer Sicher“ geht oder einen gewissen Wagemut zeigt, neue Wege zu gehen. Dies hängt zusammen mit der
- *Herausforderung* („Challenge“), die betont, ob in der Tätigkeit ein besonderer Anreiz für die Mitarbeiter liegt. Es ist naheliegend, daß monotone, risikoarme Tätigkeiten kaum diesen Charakter der Herausforderung haben.
- *Innere Distanzierung* oder „disengagement“ bezeichnet die „innere Kündigung“. Sie ist der Gegenpol der Arbeitsverbundenheit.

Stärker mit der *Struktur der Organisation* haben solche Punkte zu tun wie *Behinderung*, die als Gefühl bei den Organisationsmitgliedern auftaucht, wenn man vor lauter Vorschriften, Routinetätigkeiten, „Verwaltungskram“ nicht zu wesentlichen und wichtigen Aufgaben kommt. Dies sieht gegenteilig aus bei dem Aspekt *Zielerreichung*, der sich z. B. aus der Klarheit von Zielen und dem Fortschritt auf gesetzte Ziele hin ergibt. Kennzeichnend für Organisationen kann auch das Gefühl sein, die Möglichkeit zur *Selbstverwirkli-*

chung zu haben, z. B. als Möglichkeit zur Mitsprache, Interessenvertretung oder über ein Vorschlagswesen, in dem eigene Ideen in die Organisation eingebracht werden können.

Diese keineswegs erschöpfende Aufzählung zeigt, wie vielfältig die Aspekte des Betriebsklimas sind und worauf man zu achten hat, wenn man es durch Befragung erfassen oder gar aktiv gestalten möchte.

5.2 Inhalte des Betriebsklimas: Die Sicht der Praxis

Bei der Analyse dessen, was das Betriebsklima inhaltlich ist, sollte man sich nicht ausschließlich auf die wissenschaftliche Literatur verlassen. Das Betriebsklima geht alle an. Auch in der betrieblichen Praxis wird darüber gesprochen. Wir haben uns aus diesen Gründen nicht nur um eine Analyse der wissenschaftlichen Literatur bemüht, sondern auch zu erfahren versucht, was man in der Praxis unter Betriebsklima versteht, und wie man es zu erfassen sucht. Für diesen Zweck

analysierten wir eine Vielzahl von Fragebögen der Praxis. Viele dieser Verfahren sind sich sehr ähnlich und zum Teil gleich.

Wir haben 15 Verfahren gefunden, die zumindest durch eine gewisse Eigenständigkeit ausgezeichnet sind und sich klar voneinander abheben. Welche inhaltlichen Gesichtspunkte eine Rolle spielen, zeigt Darstellung 5.

Bei einer groben Gliederung der inhaltlichen Bereiche wurde gehäuft nach 16 Aspekten des Betriebsklimas gefragt, wobei einer – Verhalten des Vorgesetzten – in jedem der untersuchten Verfahren angesprochen wurde, andere dagegen nicht ganz so häufig, doch stets in mehr als der Hälfte der Fälle.

Mißt man die in der Darstellung angesprochenen Inhalte an dem, was in der Facettenanalyse zum Betriebsklima gesagt worden ist, so ist leicht erkennbar, daß in der Praxis Arbeitszufriedenheit und Betriebsklima kaum voneinander getrennt werden, denn es wird – wie man sieht – nach einer ganzen Reihe von Punkten gefragt, die eigentlich arbeits-

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Arbeitsplatzbedingungen	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x	x		
Arbeitstätigkeit	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Verhalten des Vorgesetzten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ausführungsspielraum	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x
Leistungsbeurteilung	x	x	x	x	x	x	x	x		x					x
Aus- und Weiterbildung	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Aufstiegsmöglichkeiten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Informationsbedingungen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x
Kollegenbeziehung	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x
Organisation	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Arbeitsplatzsicherheit	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x			x
Firmenstil	x		x	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x
Firmenimage	x	x	x	x	x	x		x		x		x			x
Bindung ans Unternehmen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			x
Bezahlung	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Sozialleistungen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x		

Darstellung 5: Ein Vergleich von 15 Betriebsklimafragebögen aus der Praxis

platzgebunden sind. So z. B. die Arbeitsplatzbedingungen, die Arbeitstätigkeit oder der Ausführungsspielraum.

Diese Analyseergebnisse waren eine wertvolle Hilfe bei der Konstruktion eines eigenen Fragebogens.

5.3 Das Betriebsklima: Eine Arbeitsdefinition

Nach einem Vergleich der in der Wissenschaft diskutierten und der in der Praxis für wichtig gehaltenen Bestandteile des Betriebsklimas gelangten wir zu folgender Begriffsbestimmung:

Betriebsklima ist die Wahrnehmung und Bewertung von Organisationsgegebenheiten auf der Ebene der Belegschaft.

Das Betriebsklima ist die Beschreibung und die Bewertung wichtiger inhaltlicher Dimensionen eines Betriebes. Es kann sich dabei um den ganzen Betrieb oder um Betriebsteile (Zweigwerke, Abteilungen oder Arbeitsgruppen) handeln; es geht um soziale Gebilde, nicht um den einzelnen Arbeitsplatz.

Die zu beachtenden inhaltlichen Dimensionen sind nach dem Grad der Aktualität auszuwählen. Sie sollten definitorisch nicht festgeschrieben sein, weil sie dem gesellschaftlichen Wandel unterliegen.

Uns erscheinen – bei Berücksichtigung der in der Literatur aufgefundenen Übereinstimmungen, aber auch der dort erkennbaren Lücken – besonders gewichtig

- der übergreifende, allgemeine Eindruck vom Betrieb bei der Belegschaft,
- die Kollegen,
- die Vorgesetzten,
- die Organisationsstruktur,
- die Information und Mitsprache,
- die Interessenvertretung,
- die betrieblichen Leistungen.

Die Analyse sollte unter diesen inhaltlichen Gesichtspunkten zu erkennen geben, wie die Belegschaft den Betrieb

beschreibt, wobei in diese Beschreibung eine wertende Stellungnahme miteingeschlossen ist.

6. Ursachen und Folgen eines guten Betriebsklimas

Anwendungsorientierte Analysen sozialer Sachverhalte erfolgen in fünf Schritten:

1. *Die Beschreibung des IST-Zustandes:* Was ist? Wie sieht es jetzt aus?
2. *Die Bestimmung des SOLL-Zustandes:* Was soll erreicht werden?
3. Bereitstellung des Handlungswissens, das vom Ist- zum Soll-Zustand führen soll, durch wissenschaftlich und praktisch begründete und akzeptierte Maßnahmen und Techniken.
4. Die Durchführung der Maßnahme.
5. *Die Evaluierung:* Kontrolle inwieweit durch die eingeleiteten Maßnahmen der SOLL-Zustand erreicht worden ist und die Bewertung im Gesamtzusammenhang.

Auf das Betriebsklima bezogen heißt die Fragestellung:

1. Wie wird der Betrieb von der Belegschaft wahrgenommen? Wie sieht man innerhalb des Betriebes als Ganzes die Kollegen, die Vorgesetzten, die Organisationsstruktur, die Information und Mitsprache, die Interessenvertretung und die betrieblichen Leistungen?
2. Entspricht das dem, was wir im Betrieb wollen? Oder sollte das Betriebsklima



besser sein? Warum? In welchen Punkten?

3. Was müssen wir unternehmen, um das Betriebsklima in den Punkten zu verbessern, in denen es uns schlecht und unbefriedigend erscheint? Wie können wir die geplanten Maßnahmen begründen? Wie sind sie konkret durchzuführen?
4. Umsetzung des Planes in konkretes Handeln.
5. Hat die Aktion etwas gebracht? Ist das Betriebsklima wirklich besser geworden?

Nicht immer, wenn es in der Praxis um das Betriebsklima geht, sieht allerdings die Folge so aus, wie sie soeben skizziert wurde. Denn manchmal ist das Betriebsklima bzw. seine Verbesserung das eigentliche Ziel, nur darum geht es. Das gute Betriebsklima ist dann der Soll-Zustand; es ist nach unserem Ablaufschema auf Stufe 2 angesiedelt.

Manchmal allerdings wird in einem guten Betriebsklima nur ein Mittel zum Zweck gesehen. Der Zweck kann dabei sein, die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern, die Fehlzeitenrate zu senken oder ähnliches. In diesem Fall wäre das gute Betriebsklima in der zuvor skizzier-

ten Handlungsfolge bei Schritt 3 anzusiedeln. Das klingt etwas abstrakt und soll daher noch einmal erläutert werden:

Wird das gute Betriebsklima bei Schritt 2 genannt, so ist es als *Ziel* bestimmt; der Betrieb legt Wert darauf, daß das Betriebsklima gut ist und erwartet von der Angewandten Sozialwissenschaft eine Antwort auf die Frage, mit welchen Maßnahmen (Stufe 3) es sich verbessern läßt. Hier wird also das Betriebsklima als *Folge* angesehen; man möchte von der Wissenschaft erfahren, welche Ursachen ein gutes Betriebsklima hat, um auf der Grundlage dieses Wissens die Bedingungen systematisch so zu verändern, daß sich schließlich ein gutes Betriebsklima einstellt.

Bezogen auf die vier genannten Stufen könnte eine konkrete Vorgehensweise dann innerhalb eines Betriebes wie folgt aussehen:

1. *Wie sieht das Betriebsklima gegenwärtig aus?* Hier muß ein Erhebungsverfahren zur Verfügung stehen, mit dessen Hilfe zuverlässig und gültig ermittelt werden kann, was für ein Betriebsklima im Unternehmen herrscht.
2. *Wie sollte das Betriebsklima bei uns sein?* Man muß festlegen, was man unter „gut“ verstehen will, an welchen Kriterien das Betriebsklima bewertet werden soll, was man also für besonders wichtig hält. Dabei geht es letztlich um unternehmenspolitische Entscheidungen, z. B. von der Art, ob ein besonders enges Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bestehen soll, ob man großen Wert darauf legt, daß die Mitarbeiter über betriebliche Vorgänge rasch und umfassend informiert sein und bei Entscheidungen mitsprechen sollen, ob dem Betriebs- oder Personalrat erheblicher Einfluß eingeräumt und seine Arbeit erleichtert werden soll usw. Dem Wissenschaftler kann dabei nur eine beratende Funktion zukommen.

3. *Wie läßt sich ein gutes Betriebsklima im zuvor festgelegten und begründeten Sinne erreichen?* Die Wissenschaft soll „Veränderungswissen“ bereitstellen, Antwort auf die Frage geben können, wie man das, was man erreichen möchte, auch erreichen kann. Die Ziele sind festgelegt; welche Wege aber führen zum Ziel? Hilft ein neuer Organisationsplan? Sind Führungsschulungen wichtiger? Sollte man informelle Gruppen fördern?

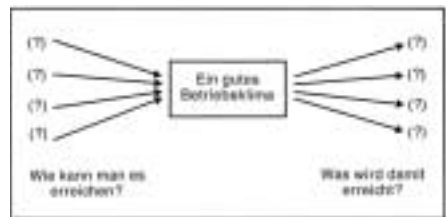
4. *Wurde das angestrebte Ziel erreicht, ist das Betriebsklima gut geworden?* Es geht um die Kontrolle des Erfolgs der eingeleiteten Maßnahmen. Man kann das bei der Erfassung des Ist-Zustandes (1) eingesetzte Erhebungsinstrument erneut verwenden, um an den Ergebnissen zu prüfen, ob es eine Veränderung des Ist-Zustandes auf das Soll hin gegeben hat.

Wird ein gutes Betriebsklima auf der Stufe 3 – als Inhalt des Veränderungswissens – genannt, so bedeutet dies, daß man im Betriebsklima ein Mittel zum Zweck sieht, einen Weg, der zu Zielen führen soll, die man dann unter 2 nennen müßte. Es kann z. B. in einer konkreten Situation der Fall sein, daß über eine hohe Fehlzeitenrate oder eine geringe Leistungsbereitschaft geklagt wird und entsprechend in einer Senkung der Abwesenheitszeiten und einer Steigerung des Einsatzes der Mitarbeiter ein gewichtiges Ziel gesehen wird. Man hofft, daß die Verbesserung des Betriebsklimas ein Weg zu diesem Ziel sein kann. Entsprechend wird man sich darum bemühen, das Betriebsklima zu verbessern, um schließlich zu kontrollieren, ob die Fehlzeiten tatsächlich zurückgegangen sind, die Leistungsbereitschaft tatsächlich gestiegen ist.

In der betrieblichen Praxis kommt oft die Frage, wie man handeln soll, um bestimmte Ziele zu erreichen. Bezogen auf das Betriebsklima kann die entsprechende Frage einmal darin bestehen, was



man tun kann, um das Betriebsklima zu verbessern. Das Betriebsklima wird dann als Folge betrachtet und die Wissenschaft sollte einen Rat wissen, auf welche Weise das Ziel erreicht werden kann. Es kann aus der Praxis aber auch die Frage kommen, was ein gutes Betriebsklima "bringt". Das Betriebsklima wird dabei als Mittel zum Zweck, als Ursache angesehen, und die Wissenschaft soll Antwort auf die Frage geben, was sich im Betrieb ändert, wenn das Betriebsklima verbessert wird. Darstellung 6 veranschaulicht den Zusammenhang.



Darstellung 6: Betriebsklima: Die Fragen nach den Ursachen und den Folgen

Die soeben aufgeworfene Frage nach Ursache und Wirkung ist mit einer ganzen Reihe von wissenschaftlichen und praktischen Problemen verbunden.

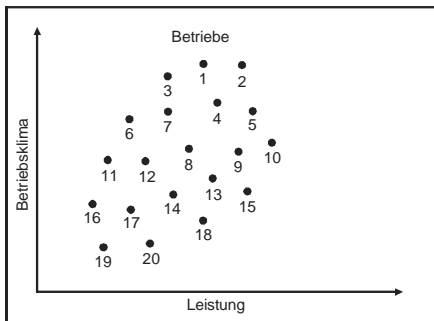
Wir gehen hier nur kurz auf den Zusammenhang Betriebsklima-Leistung ein.

Dazu ein theoretisches Beispiel: Untersucht wird, ob das Betriebsklima, bestimmt durch Punkte auf einem Betriebsklimafragebogen, und die Leistung, bestimmt an spezifischen Leistungsindikatoren, miteinander in Beziehung stehen. Für diesen Zweck wird in 20 Betrieben der gleichen Branche das Betriebsklima erfragt und die Leistung gemessen. Es mag sich dabei ein Bild ergeben, wie es Darstellung 7 zeigt.

Die Darstellung zeigt, daß zwischen dem Betriebsklima und der Leistung eine – wenn auch nicht klare – Beziehung besteht. In den Sozialwissenschaften würde man in diesem Fall von einer positiven Korrelation sprechen. Von einigen Ausnahmen abgesehen erkennt man, daß in den Betrieben mit einem schlechten Betriebsklima die Leistung im Durchschnitt geringer, in den Betrieben mit einem guten Betriebsklima im Durchschnitt dagegen besser ist. Sagt dies etwas über die Ursache-Wirkung-Beziehung? Nein!

Drei unterschiedliche Auslegungen, die jeweils durch die Daten aber nicht beweisbar sind, erscheinen möglich:

1. Das Betriebsklima ist die Ursache der Leistung. Man nimmt an, daß Per-



Darstellung 7: Die Beziehung zwischen Betriebsklima und Leistung in einem fiktiven Beispiel



sonen, die einen Betrieb positiv wahrnehmen, auch eine größere Arbeitsfreude zeigen und sich mehr einsetzen, größere Initiative entfalten o. ä.

2. Die Leistung ist die Ursache des Betriebsklimas. Man geht z. B. davon aus, daß über die Leistung an die Mitarbeiter Leistungsergebnisse vermittelt werden, die dazu führen, daß sie den Betrieb mit anderen Augen, durch eine „rosa Brille“ sehen und sich entsprechend positiver über ihn äußern.
3. Zwischen der Leistung und dem Betriebsklima besteht überhaupt kein Ursache-Wirkung-Zusammenhang, sondern beide Größen werden durch irgendeine dritte beeinflusst. Z. B. die gute Auftragslage spornt die Mitarbeiter zu größeren Leistungen an und sie ist andererseits auch die Ursache dafür, daß man auf den eigenen Betrieb stolz ist, ihn positiver wahrnimmt, die Vorgesetzten für tüchtiger und die Organisation für effektiver hält; das Betriebsklima wird gut beurteilt.

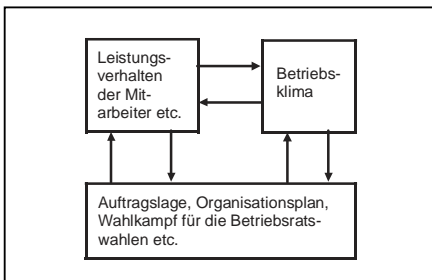
Natürlich müssen sich diese drei Interpretationen keineswegs ausschließen, d. h. es ist nur einer von vielen möglichen Fällen, daß eine Interpretation richtig ist,

die anderen aber falsch sind. Tatsächlich ist es eher wahrscheinlich, daß vielfältige Wechselwirkungen bestehen, die Leistung das Betriebsklima, das Betriebsklima die Leistung und vielfältige andere Einflußfaktoren auf beides einwirken. Darstellung 8 verdeutlicht das.

6.1 Bedingungen eines guten Betriebsklimas

Aus der von uns gewählten Definition des Betriebsklimas als Wahrnehmung und Bewertung von Organisationsgegebenheiten auf der Ebene der Belegschaft ergibt sich, daß das Betriebsklima von zwei bedeutsamen Größen, die wiederum vielfältig aufdifferenziert werden können, abhängt, und zwar

- von den Besonderheiten der Person und
- von den objektiven Bedingungen innerhalb des Betriebes.



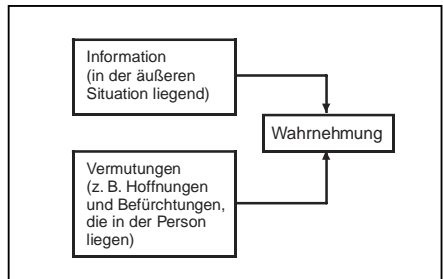
Darstellung 8: Ursachen und Folgen des Betriebsklimas

Persönliche Bedingungen

Daß persönliche Bedingungen eine Rolle spielen, ist schon aus den Gesetzmäßigkeiten der Wahrnehmung ableitbar.

Menschliche Wahrnehmung kann nicht am Modell eines Fotoapparates erklärt werden. Der Apparat ist passiv; die Reize des Umfeldes allein bestimmen, was auf das Bild gebannt wird. Der wahrnehmende Mensch hingegen ist aktiv, er hat Wünsche

und Erwartungen, Ängste und Hoffnungen, die dazu beitragen, daß die von außen auf ihn eindringende Information umgestaltet wird, z. B. durch Unterdrückung des Unerwünschten oder Langweiligen, durch Betonung des besonders wichtig Erscheinenden usw. Daraus folgt, daß man die Wahrnehmung stets als Kompromiß aus den Erwartungshaltungen einer Person und den objektiven Informationen aus der Umwelt verstehen muß, wie Darstellung 9 zeigt.



Darstellung 9: Der Wahrnehmungsprozess

Die Forschung hat entsprechend zeigen können, daß das Betriebsklima auch von Persönlichkeitsmerkmalen der Betriebsangehörigen abhängig ist. Derjenige z. B., der – zu Recht oder zu Unrecht – fürchtet, daß Entlassungen bevorstehen, wird vieles im Betrieb anders wahrnehmen und werten als derjenige, der keine entsprechenden Ängste hat.

Wichtiger als die Unterschiede zwischen den einzelnen Personen sind für das Betriebsklima jedoch die objektiven Bedingungen, die innerhalb eines Betriebes gegeben sind und dann allerdings in einer für jeden Menschen typischen Weise wahrgenommen werden.

Betriebliche Bedingungen

Besonders hohes Gewicht kommt dabei dem zwischenmenschlichen Verhalten, der zwischenmenschlichen Ebene des Betriebes zu. In erster Linie ist dabei zu

denken an das Verhalten der Vorgesetzten, ihren Führungsstil, aber auch an das Verhalten der Kollegen untereinander. Wichtig für das Zustandekommen eines guten oder schlechten Betriebsklimas sind auch die Art der innerbetrieblichen Information, die Mitsprache- und Mitentscheidungsmöglichkeiten, die betrieblichen Leistungen, die Art der Interessenvertretung. All diese Punkte – werden sie wahrgenommen – machen ja dann auch das Betriebsklima im Sinne unserer Begriffsbestimmung aus.

Um es aber noch einmal deutlich zu sagen: Der Führungsstil, die Hilfsbereitschaft der Kollegen, die Vertretung der Belegschaftsinteressen durch den Betriebsrat usw. sind nicht mit dem Betriebsklima identisch, sie bestimmen es lediglich dadurch, daß diese Punkte von den Mitarbeitern wahrgenommen und bewertet werden. Auf diesen Wahrnehmungsprozeß kann – im positiven oder negativen Sinne – eingewirkt werden. Das sei am Beispiel gezeigt: Wenn Vorgesetzte in einem Betrieb sich noch so sehr darum bemühen, Gehaltserhöhungen oder andere betriebliche Leistungen gerecht und fair zu verteilen, wenn sie aber andererseits die Kriterien, nach denen sie dieses tun, nicht offenlegen, so wird das Betriebsklima vermutlich auch unter dem Aspekt der betrieblichen Leistungen schlecht sein. Die Mitarbeiter werden annehmen, daß Belohnungen wenig gerecht und vielfach willkürlich vergeben werden; das vielleicht erfolgreiche Bemühen um Gerechtigkeit wird von ihnen nicht wahrgenommen. Natürlich ist auch das Gegenteil denkbar. Ungerechte und willkürliche Regelungen können in einem Betrieb sehr geschickt „verkauft“ werden, den Mitarbeitern kann man, wenn auch in Grenzen, „Sand in die Augen“ streuen, so daß sie Gegebenheiten sehr viel positiver beurteilen als diese eigentlich sind.

Daraus folgt, daß man durch die Gestaltung der objektiven Gegebenheiten in einem Betrieb zwar Einfluß auf das



Betriebsklima nehmen kann; es müssen dabei allerdings auch die Rahmenbedingungen bedacht werden, unter denen diese Veränderungen wahrgenommen werden. Ein Weiteres ist erkennbar: Die Analyse des Betriebsklimas ist kein Ersatz für eine Analyse der objektiven Bedingungen des Betriebs durch Experten. Die Wahrnehmung dieser Bedingungen durch die Betriebsangehörigen und die objektive Gestaltung der Gegebenheiten hängen zwar miteinander zusammen, sie sind jedoch nicht identisch und müssen entsprechend begrifflich auseinandergehalten werden.

6.2 Folgen des Betriebsklimas

Das große Interesse der Praxis am Betriebsklima ist sicherlich zu einem wesentlichen Teil darauf zurückzuführen, daß man davon ausgeht, ein gutes Betriebsklima fördere die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und bedinge somit das Betriebsergebnis. Obwohl die Beziehung zwischen dem Betriebsklima und der Leistung sicherlich nicht so klar ist, wie gelegentlich vermutet, kann man diese Annahme dennoch nicht gänzlich zurückweisen. Tatsächlich scheint es häufig so zu sein, daß ein gutes Betriebsklima die betrieblichen Leistungen eher begünstigt,

ein schlechtes dagegen gute Leistungen erschwert. Diesen Wirkungszusammenhang kann man sich zum Teil direkt, zum Teil nur indirekt vorstellen.

Direkte Beziehungen

Zunächst zu den relativ direkten Beziehungen: Ein gutes Betriebsklima ist ein Hinweis dafür, daß sich die Mitarbeiter wohlfühlen, daß keine schwerwiegenden Konflikte die Beziehungen untereinander vergiften, daß Vorgesetzte und Geführte gut miteinander auskommen. In einer solchen Situation fühlt sich der einzelne wohl, er wird kaum daran denken, durch Passivität Widerstand zu leisten oder „Dienst nach Vorschrift“ auszuführen. Die Arbeit wird ihm eher Spaß machen, Energie wird nicht dadurch abgezogen, daß man „Unterwasserraketen“ gegen Kollegen in Marsch setzt oder glaubt, sich selbst gegen derartige Geschosse wehren zu müssen.

Indirekte Beziehungen

Nun zu den indirekten Beziehungen. Je besser das Betriebsklima, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Kündigung oder des Fernbleibens vom Arbeitsplatz. Fluktuation und Fehlzeiten aber sind für einen Betrieb in aller Regel Kostenfaktoren, die sich auf das Gesamtergebnis negativ auswirken. Daß ein Betriebsangehöriger, der ein positives Betriebsklima vorfindet, nicht so leicht an Kündigung denken wird wie ein anderer, der in einem schlechten Betriebsklima arbeiten muß, ist beinahe selbstverständlich und bedarf keiner weiteren Begründung. Aber: Warum gehen meist die Fehlzeiten bei einem guten Betriebsklima zurück? „Drücken“ sich Arbeitnehmer nur bei einem schlechten Betriebsklima? Dieser Schluß wäre voreilig! Es gibt andere und wohl gewichtigere Begründungszusammenhänge.

Da sind zunächst die Grenzfälle: Ein einzelner fühlt sich angeschlagen, hat Kopfschmerzen. Er überlegt sich, ob er wohl



zur Arbeit gehen soll oder nicht. Weiß er, daß ihn im Betrieb ein angenehmes Klima erwartet, so wird er sich eher dafür entscheiden, zur Arbeit zu gehen, während er im entgegengesetzten Fall zu Hause bleiben wird. Oder gehen wir noch einen Schritt weiter. Wo kommen denn die Kopfschmerzen oder andere Formen von Krankheit her? Es gibt inzwischen eine Vielzahl von Untersuchungen, die den Verdacht erhärten, daß auch die wahrgenommenen betrieblichen Bedingungen und damit das Betriebsklima erheblichen Einfluß auf die Gesundheit oder Krankheit des Arbeitenden haben. Ein gutes Betriebsklima dient der physischen und psychischen Gesundheit der Betriebsangehörigen. Dies allein ist schon ein wesentlicher Zusammenhang und die Gesundheit gewiß ein gewichtiges Ziel an sich. Daß darüber hinaus der gesunde Mitarbeiter auch leistungsbereiter und -fähiger ist als der kranke, bedarf keiner weiteren Begründung.

Es ist sicherlich in einer Leistungsgesellschaft legitim zu fragen, welche Maßnahmen innerhalb des Betriebes dem Leistungsergebnis der Organisation und damit der Bedürfnisbefriedigung in der Gesellschaft zugute kommen. Man sollte aber auch über den Betrieb hinaussehen. Ein gutes Betriebsklima hat auch andere

positiv zu bewertende Folgen. Bereits eben wurde auf eines dieser Ergebnisse, die psychische und physische Gesundheit, hingewiesen. Zu nennen sind aber auch z. B. die Auswirkungen des Betriebsklimas auf das Leben außerhalb des Betriebes. Ein schlechtes Betriebsklima kann auch das Freizeiterleben und das Verhalten in der Familie nachhaltig beeinträchtigen. Freizeitaktivitäten können durch ein schlechtes Betriebsklima eingeschränkt werden, die Freude an sonst geschätzten Aktivitäten geht zurück. Im Betrieb erlebte Konflikte bekommen auch Frau und Kinder zu spüren. Ein gutes Betriebsklima dient also nicht nur dem arbeitenden Menschen, dem Menschen in seiner Rolle als Arbeitnehmer. Es dient dem ganzen Menschen, d. h. dem Menschen in Arbeit und Freizeit, und es dient schließlich auch anderen Menschen, den Familienangehörigen, den Freunden und Bekannten.

7. Wie kann man das Betriebsklima erfassen?

Bevor man Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas ergreift, sollte man versuchen herauszubekommen, wie denn das Betriebsklima gegenwärtig aussieht. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten, die jetzt zu besprechen sind.

Sozialwissenschaftliche Verfahren

Die angewandten Sozialwissenschaften verfügen über geeignete Verfahren. Bei diesen handelt es sich fast stets um Beobachtungs- oder Befragungsverfahren, die freilich den zu untersuchenden Gegenstand mit sehr viel größeren Meßfehlern erfassen, als dies bei den exakteren Vorgehensweisen der Techniker oder Naturwissenschaftler toleriert würde. Dennoch lassen sich – bei der Verwendung der angesprochenen Beobachtungs-

oder Befragungsverfahren – Aussagen darüber machen, wieviel Prozent der Betriebsangehörigen z. B. das Vorgesetztenverhalten positiv sehen, oder ob dieses Verhalten – im Vergleich zu einem anderen Betrieb – als gerechter oder weniger gerecht beurteilt wird. Dies sind dann zwar keine – in naturwissenschaftlichem Sinne – genauen, aber doch praktisch bedeutsame Informationen.

Das Urteil des Praktikers

In der Praxis kann es durchaus vorkommen, daß ein erfahrener Werksleiter, eine Führungskraft oder ein Mitglied des Betriebsrates glaubt, auf die Erfassung des Betriebsklimas mit einem derartigen Erhebungsinstrument verzichten zu können, da er auch ohne derartige Hilfsmittel in der Lage sei, das Betriebsklima zutreffend einzuschätzen. Es sei gar nicht gelehnet, daß es erfahrene und sensible Personen in einem Betrieb gibt, die zu solchen Leistungen fähig sind. Das Problem aber besteht darin, daß man nicht weiß, wer dies kann und wer nicht. Häufig zeigt sich, daß sich jemand seiner Sache ganz sicher ist und schließlich doch sehen muß, daß er sich getäuscht hat. So sind z. B. Fälle nicht selten, in denen ein langjähriger Vorgesetzter einer Abteilung oder einer Arbeitsgruppe angibt, in seinem Bereich gäbe es keine Führungsprobleme, die Mitarbeiter seien mit seinem Führungsverhalten voll zufrieden, er habe niemals irgendwelche Klagen gehört. Spricht man dagegen mit den Mitarbeitern, so klagen sie heftig über das Verhalten ihres Vorgesetzten und wissen eine Vielzahl konkreter Führungsfehler zu nennen. Fragt man weiter, warum sie denn niemals den Vorgesetzten darauf angesprochen hätten, so bekommt man zur Antwort, daß man im Falle einer solchen Kritik wohl mit erheblichen Benachteiligungen oder dem Ärger des Vorgesetzten rechnen müsse. Subjektive Eindrücke können wertvoll sein. Da man aber nicht weiß, wann sie zutreffen und wann nicht, und da sie vor

allem durch andere nicht nachvollziehbar und kontrollierbar sind, braucht man relativ objektive und zuverlässige Verfahren zur Ermittlung des Betriebsklimas. Diese Auffassung wird von Wissenschaft und Praxis vertreten.

7.1 Beispiele aus der Praxis

Die Erfassung des Betriebsklimas mit geeigneten Fragebogenverfahren ist wichtig. Daher gibt es eine Vielzahl von Betrieben, die solche Erhebungsinstrumente benutzen. Sie werden – häufig mit Unterstützung der Wissenschaft – auf die besonderen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens hin erarbeitet. Da die Entwicklung eines derartigen Verfahrens mühsam und kostenaufwendig ist, sind gute Betriebsklimafragebögen nur in größeren Unternehmen anzutreffen, weil die entsprechende Entwicklungsarbeit von kleineren Unternehmen nicht geleistet werden kann. Dies ist bedauerlich, da gerade auch in kleineren Unternehmen häufig rasch auf Schwächen des Betriebsklimas reagiert werden könnte.

Weil jedes Unternehmen ein eigenes Erhebungsinstrument entwickelt, sind die Ergebnisse nicht vergleichbar. Diese Unvergleichbarkeit hat zwei Gründe: Trotz der gleichen Bezeichnung „Betriebsklima“ wird jeweils Unterschiedliches darunter verstanden und man fragt nach jeweils anderen Dingen. Dies erschwert die Interpretation der aufgefundenen Ergebnisse, denn nur dann, wenn man wirkliche Vergleichsdaten hat, kann man Aussagen dazu machen, ob die im eigenen Betrieb aufgefundenen Daten nun als „schlecht“ oder als „gut“ zu beurteilen sind.

Wir hatten uns das Ziel gesetzt, einen Fragebogen zu erstellen, für den Vergleichswerte vorliegen sollen und der auch ohne nennenswerte Probleme von einem kleineren oder mittleren Betrieb eingesetzt werden kann. Um dies praxisnah zu tun, arbeiteten wir eine Vielzahl

von Fragebögen durch, die bereits heute in größeren Betrieben zur Anwendung kommen.

Von der Fülle der Gesichtspunkte, die wir in den Bogen fanden, wurden wir überrascht: Fragen zu den Arbeitsplatzbedingungen, der Arbeitstätigkeit, dem Führungsverhalten des direkten Vorgesetzten, dem Gruppenklima, der Organisation, der Arbeitsplatzsicherheit, dem Firmenstil, dem Firmenimage, den eigenen Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit, der Mitsprache, der Leistungsbeurteilung, der Aus- und Weiterbildung, den Aufstiegsmöglichkeiten, den Informationsbedingungen, der Bindung ans Unternehmen, der Bezahlung, den Sozialleistungen, der Interessenvertretung, dem Freizeitverhalten und dem Berufsbild.

Trotz dieser beeindruckenden Fülle mußten wir einige Probleme erkennen. Eines dieser Probleme liegt in den erfragten Inhalten. Die Verfahren sind über weite Teile unvergleichbar. In dem einen wird nach diesem, in dem anderen nach jenem gefragt. Auch der Begriff Betriebsklima wird unterschiedlich verstanden.

Ein zweites Problem ergibt sich aus der uneinheitlichen formalen Gestaltung der



Fragen. Die Fragen beruhen auf recht unterschiedlichen theoretischen Konzepten.

Was heißt dies konkret?

- Die *Frageperspektive* ist nicht einheitlich. Zum Teil wird gezielt nach „subjektiven“ Ansichten gefragt; der Befragte soll eigene Gefühle oder Wertungen angeben. Zum Teil wird er aber darum gebeten, von persönlichen Erfahrungen und Wertungen abzusehen und über „Objektives“ Antwort zu geben. Es zeigte sich, daß in 60 % der Fälle der Befragte selbst das Subjekt war, verbunden mit einem Wort wie fühlen, denken, meinen, glauben, zufrieden sein usw. („Ich meine..“); die übrigen Fragen bezogen sich auf „Objektives“.

- *Gefragt wird nach individuellen oder kollektiven Sachverhalten*: Geht es um individuelle Erfahrungen, Ansichten und Dinge, die nur den Befragten selbst betreffen, oder um die Arbeitsgruppe, die Abteilung oder das ganze Unternehmen? Die Analyse ergab, daß sich 55 % der Fragen auf das Individuum und 45 % auf kollektive Sachverhalte, und von diesen ein Drittel, also insgesamt 15 %, auf die Gesamtorganisation des Betriebes beziehen.

- Wir hatten bereits darüber gesprochen, daß die strenge *Trennung zwischen Beschreibung und Bewertung* schwer ist. Man kann nur unterschiedliche Akzente setzen. Steht schwerpunktmäßig die Bewertung oder die Beschreibung im Vordergrund? Sieht man die Bewertung in einem weiteren Sinne („... ist gut“ oder „... ist schlecht“ bzw. „... ist besser“ oder „... ist schlechter als...“), so sind etwa 75 % aller Fragen in den untersuchten Verfahren bewertend und nur 25 % beschreibend. Wird dagegen ein strengeres Kriterium für bewertende Fragen angelegt, d. h. darauf geachtet, ob innerhalb der Fragen der Befragte ausdrücklich zu einer Bewertung aufgefordert wird („Gefällt Ihnen Ihre Arbeit?“ oder „Sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten

zufrieden?“), so sind weniger als die Hälfte aller Fragen – 43 % – bewertend.

- Der *Allgemeinheitsgrad der Fragen ist unterschiedlich*. Z. T. sind die Fragen in den untersuchten Bögen sehr pauschal gestellt, d. h. sie sind auf einem hohen Abstraktionsniveau angesiedelt. Zum Teil geht es um ganz konkrete und gut vorstellbare Sachverhalte. Das sei am Beispiel erläutert. Eine sehr abstrakt gestellte Frage wäre etwa die folgende:

Das Verhalten unserer Vorgesetzten ist unzureichend.

Stimme zu Stimme nicht zu

Konkret wäre demgegenüber zum gleichen Aspekt eine Frage wie:

Die Vorgesetzten kritisieren ihre Mitarbeiter häufig in Gegenwart anderer.

Stimme zu Stimme nicht zu

Konkret gestellte Fragen geben den Befragten in sehr viel stärkerem Maße als allgemeine Fragen die Möglichkeit, sich in der Sache klar festzulegen.

Antworten auf konkrete Fragen haben demnach einen höheren Erklärungswert und erlauben eher Rückschlüsse auf notwendige Veränderungen. Die Analyse zeigte, daß ca. 75 % aller Fragen konkret gestellt sind, während 25 % einen eher pauschalen und abstrakten Charakter haben.

- Auch nach der *Direktheit der Fragen* ist zu unterscheiden: Man kann direkt (z. B. „Halten Sie Ihren Vorgesetzten für gerecht?“) oder auch indirekt, nicht selten im Sinne einer „projektiven“ Fragenformulierung fragen (z. B. „Was glauben Sie: Halten Ihre Kollegen den Vorgesetzten für gerecht?“). Bei derartigen indirekten oder gar projektiven Fragen

geht man davon aus, daß man Dinge, die man bei sich selbst nicht zugeben möchte, eher angibt, wenn sie anderen Personen zugeschrieben werden sollen. Der Wert derartiger Fragen im Rahmen von Tiefeninterviews oder in der qualitativen Marktforschung – insbesondere wenn es um „heikle“ Fragenbereiche geht – soll nicht bestritten werden. Dennoch bleibt – und dies gilt für Betriebsklimauntersuchungen in besonderem Maße – bei indirekten Fragestellungen ein schwerwiegendes Interpretationsproblem. Z. B.: Sagt derjenige, der von seinen Kollegen behauptet, sie seien unzufrieden, wirklich etwas über die eigene Unzufriedenheit? Das mag in einigen Fällen stimmen, in anderen nicht. Menschen reagieren hier unterschiedlich. Wenn man dann Mittelwerte errechnet, so kommt es leicht zu Unsinn. Man hat „Äpfel und Birnen“ zusammengeworfen. Bei Betriebsklimauntersuchungen sind aus diesen Gründen direkte Fragen vorzuziehen. Tatsächlich zeigt die Analyse, daß 60 % der aufgefundenen Fragen direkt formuliert waren. Das heißt aber doch, daß immerhin 40% indirekte Fragen vorkamen, wobei von diesen zusätzlich gilt, daß sie nicht nur indirekt, sondern auch verschwommen oder zumindest nicht eindeutig formuliert waren.

- Der *Realitätsbezug von Fragen* kann *unterschiedlich* sein. Fragen mit geringem Realitätsbezug sind häufig dadurch gekennzeichnet, daß sie im Konjunktiv formuliert sind (z. B.: „Falls die Aufstiegschancen sich weiter verschlechtern, würde ich kündigen“). Der Nachteil derartiger Fragen ist offensichtlich. Viele Personen werden durch derartige Fragestellungen überfordert, können nicht beurteilen, wie sie reagieren würden, wenn sie in einer bislang nicht real erfahrenen Situation stehen würden. Allerdings waren auch nur 11 % der Fragen in den untersuchten Verfahren derartig hypothetisch formuliert.

Nach dem von uns gewählten theoretischen Konzept sollte ein Betriebsklima-

fragebogen vor allem oder gar ausschließlich solche Fragen enthalten, bei denen die Frageperspektive die Arbeitsgruppe, die Abteilung oder die Gesamtorganisation thematisiert, bei denen inhaltlich nicht nach individuellen, sondern nach kollektiven Sachverhalten gefragt wird, die vorwiegend vom Befragten Beschreibungen fordern und zudem dadurch gekennzeichnet sind, daß sie konkret, direkt und mit hohem Realitätsbezug formuliert sind. Ein Beispiel:

Bei uns im Betrieb erfährt man von personellen Freisetzungen erst dann etwas, wenn alle Entscheidungen längst gefallen sind.

Stimme zu Stimme nicht zu

Das Gegenteil dieser Frageart würde so aussehen, daß aus individueller Perspektive zu Sachverhalten des eigenen Arbeitsplatzes bewertend etwas gesagt werden soll, wobei die Fragenformulierung pauschal, indirekt und hypothetisch wäre. Ein Beispiel für dieses Extrem:

Ich glaube, viele meiner Kollegen würden kündigen, wenn ihr Arbeitsplatz ähnlich inhuman wäre wie der meine.

Stimme zu Stimme nicht zu

7.2 Der Weg zu unserem Fragebogen

Da wir bei unseren Analysen weder in den Forschungsberichten noch bei der Durchsicht von in der Praxis gebräuchlichen Betriebsklimafragebögen ein Verfahren finden konnten, das unseren Vorstellungen entsprach, entschlossen wir uns zur Entwicklung eines eigenständigen neuen Ansatzes. Wenn man bedenkt, wie viele Betriebsklimafragebögen bereits existieren, so liegt natürlich die Frage nahe, warum denn nun ein weiterer Bogen entwickelt werden sollte.

Allgemeine Ziele

Die Antwort lautet: Keines der uns bekannten Erhebungsinstrumente entspricht den von uns für wichtig erachteten Zielen. Diese Ziele lassen sich wie folgt formulieren:

- Der Fragebogen soll einem klaren theoretischen Konzept entsprechen. Dieses theoretische Konzept wurde aus der Facettenanalyse entwickelt und bereits vorgestellt (Kapitel 4).
- Der Fragebogen sollte inhaltlich jene Dimensionen der wahrgenommenen Bedingungen eines Betriebes erfassen, die derzeit als besonders bedeutsam erscheinen. Bewußt wurde damit in Kauf genommen, daß das Verfahren situationsbezogen ist.
- Der Fragebogen sollte verständlich und leicht verfügbar sein, damit auch mittelständische Unternehmungen die Chance haben, ohne eigenen Entwicklungsaufwand das Betriebsklima zu untersuchen.
- Für den Fragebogen sollten Vergleichswerte erhoben werden, damit jeder Betrieb, der das Verfahren anwendet, seine Ergebnisse vergleichend einschätzen kann.
- Der Fragebogen sollte ganz bestimmten methodischen Anforderungen



genügen, insbesondere denen der sogenannten klassischen Testtheorie, die in der Psychologie entwickelt wurde, um die Qualität von Persönlichkeitstests zu verbessern.

Inhalt

Der Fragebogen sollte Fragen zu folgenden Bereichen enthalten:

- Allgemeines Bild des Betriebes
- Kollegen
- Vorgesetzte
- Organisation
- innerbetriebliche Information
- Mitsprachemöglichkeiten
- Interessenvertretung
- betriebliche Leistungen.

Verständlichkeit – Zugänglichkeit

Die Fragen sollten so formuliert sein, daß sie im Regelfall von jedem deutschsprachigen Arbeitnehmer verstanden werden können, und zwar ohne Rücksicht auf sein Bildungsniveau. Die Fragen – als Fragebogen zusammengefaßt – sollten zudem für jeden Interessierten ohne Kostenaufwand zugänglich sein. Dieses Ziel wird u. a. durch die Veröffentlichung der vorliegenden Broschüre erreicht.

Vergleichswerte

Um Vergleichswerte zu erhalten, ist ein ganz erheblicher Arbeitsaufwand erforderlich, den der einzelne Betrieb kaum erbringen kann: Hunderte, wenn nicht gar mehrere tausend Personen müssen aus einer größeren Anzahl von Betrieben befragt und ihre Antworten ausgewertet werden. Deshalb bringt der Anhang in Tabellenform solche Vergleichswerte.

Methodische Ziele

Die methodischen Ziele beinhalten die Anforderung, daß das Verfahren sein soll

- objektiv, d. h. nicht von der Person des Fragestellers abhängig;
- reliabel, d. h. zuverlässig, und schließlich
- valide, d. h. gültig, was bedeutet, daß es wirklich das erfaßt, was es zu erfassen vorgibt.

7.2.1 Die Sammlung und Formulierung der Fragen

Wenn man das Ziel hat, in der Endform eines Fragebogens ca. 80 unterschiedliche Fragen zu verwenden, so ist es ratsam, zumindest die dreifache Anzahl von Fragen zu formulieren. Die Erfahrung zeigt, daß bei einer sorgfältigen Überprüfung meist zwei Drittel der ursprünglichen Fragen ausgeschieden werden müssen, weil sie nicht in das theoretische Konzept passen, mißverständlich formuliert sind oder andere Schwächen aufweisen.

Wir formulierten deshalb zunächst annähernd 300 Fragen. Diese bezogen sich inhaltlich auf jene Felder, die uns für das Betriebsklima wichtig erscheinen. Bei der konkreten Formulierung legten wir besonderen Wert darauf, daß die Fragen nicht zu lang, eindeutig, verständlich, z. T. positiv und z. T. negativ formuliert sind.

7.2.2 Die Beurteilung durch Fachleute

Alle Fragen wurden mit Fachleuten aus Wissenschaft und Praxis sorgfältig diskutiert. Einige Fragen wurden dabei umformuliert, ein Großteil der von uns vorgeschlagenen Fragestellungen gestrichen. Aus den verbleibenden ursprünglichen bzw. neu formulierten Fragen wurde ein vorläufiges Erhebungsinstrument zusammengestellt.

7.2.3 Voruntersuchungen in Betrieben

Der vorläufig erstellte Fragebogen wurde in vier verschiedenen Betrieben erprobt. Alle Fragebogen wurden mit Hilfe der Elektronischen Datenverarbeitung aus-

gewertet und dabei darauf geachtet, ob die Fragen den testtheoretisch zu fordernden Gütekriterien entsprechen. Solche Fragen, die sich dabei als unzureichend oder mißverständlich herausstellten, wurden gestrichen oder neu formuliert.

7.2.4 Endgültige Auswahl der Fragen

Aufgrund der mathematisch-statistischen Analysen, aber auch ergänzend auf der Grundlage einer erneuten inhaltlichen Diskussion der verbleibenden Fragen, gelangten wir schließlich zur endgültigen Auswahl. Dabei war es keineswegs unser Ziel, in allen der zuvor genannten inhaltlichen Bereichen des Betriebsklimabogens eine gleiche Anzahl von Fragen zu haben. Über die Anzahl entschieden wir aufgrund der von uns angenommenen inhaltlichen Bedeutsamkeit und aufgrund der Qualität der entwickelten Fragen. Bewußt wollten wir jedoch in den Bereichen, die sich mit den Kollegen und den Vorgesetzten auseinandersetzen, eine größere Anzahl von Fragen haben und damit Akzente setzen.

Über die Anzahl der Fragen in den einzelnen inhaltlichen Bereichen des Betriebsklimas und der Zuverlässigkeit (Reliabilität) des Fragebogens innerhalb dieser Bereiche informiert Darstellung 10.

Zu diesen in der Darstellung aufgeführten Fragen kamen zu jedem inhaltlichen Bereich jeweils eine Zufriedenheitsfrage und eine Gewichtungsfage.

Über Zufriedenheitsfragen war bereits gesprochen worden. Sie haben – im Gegensatz zu den Betriebsklimafragen – einen ausschließlich bewertenden Charakter. Die Gewichtungsfragen erschienen uns deshalb bedeutsam, weil es ja durchaus sein kann, daß ein bestimmter Bereich – z. B. der der Organisation – zwar kritisch gesehen wird, aber für die Befragten nicht so wichtig ist. Das Betriebsklima insgesamt würde dann darunter nicht in dem gleichen Maße leiden, als wenn dieses Feld für besonders gewichtig gehalten wird.

7.2.5 Änderungen und Konstruktion von zusätzlichen Fragen

Bei der Erfassung der uns interessierenden Inhalte durch unser standardisiertes Instrument mit 72 Fragen zum Betriebsklima und 14 zur Zufriedenheit und Bedeutung der verschiedenen Dimensionen, kommt es manchmal vor, daß Fragen oder Fragenkomplexe, die betriebspezifisch wichtig sind, nicht enthalten zu sein scheinen.

In einem ersten Fall will der Praktiker Fragen abändern, die ihm in seinem Sprachverständnis nicht sofort einleuchten. Von dieser Vorgehensweise ist grundsätzlich abzuraten, denn der vorliegende Fragebogen ist gut evaluiert, d.h. statistisch auf Verständlichkeit, Trennschärfe und Zuverlässigkeit geprüft. Eine willkürliche, gefühlsmäßige Veränderung von Fragen würde nur das Instrument verwässern.

In einem zweiten Fall glaubt man zusätzliche Fragen zu den einzelnen Dimensionen hinzufügen zu müssen. Auch davon ist abzuraten, weil die statistische Überprüfung von neu konstruierten Fragen vorab nicht möglich ist und sich häufig zeigt, daß ihr Inhalt schon durch andere Fragen abgedeckt ist. Oft müssen sie auch einer anderen Dimension zugeordnet werden und meistens entsprechen sie nicht den Kriterien, die für die Konstruktion von Betriebsklimafragen gelten sollen. Meistens laufen neu „gebastelte“ Fragen auf irgendwelche Zufriedenheitsfragen hinaus.

In gelegentlich denkbaren Fällen sollten notwendige zusätzliche Fragen zu einem eigenen Fragenkomplex zusammengefaßt und nicht mit den Betriebsklimafragen zusammen verrechnet sondern getrennt ausgewertet werden. Als Beispiele für Tatbestände, die durch die Beantwortung zusätzlicher Fragen beurteilt werden sollen, können aus anderen betrieblichen Feldern genannt werden:

– Fragen zu betriebspezifischen Aspekten der Organisation, von denen das Betriebsklima zusätzlich beeinflusst

wird. Hier einige Beispiele aus der Praxis: „Wenn wir Probleme mit der Datenverarbeitung haben, wird uns von den Spezialisten der EDV sicher geholfen“ oder „Wenn wir personelle Probleme haben, werden wir von der Personalabteilung unterstützt.“

– Es sind auch Fragen zu höheren Vorgesetzten oder zur Geschäftsführung möglich: „Unsere höheren Vorgesetzten regieren häufig durch alle Ebenen hindurch.“

– Fragen zu betriebspezifischen Sozialleistungen sind denkbar.

– Fragen zu ästhetischen Aspekten können z. B. lauten: „Bei der Verschönerung der Arbeitsplätze und ihrer Umgebung haben wir Mitarbeiter freie Hand.“

– Fragen zu betriebspezifischen Tätigkeiten und Arbeitsbedingungen sind möglich z. B.: „Unsere zentrale Heiz- und Klimaanlage macht die Mitarbeiter krank.“

– Ein Beispiel zu Fragen zum Image der Firma in der Öffentlichkeit: „Unser Betrieb hat bei Kunden (Lieferanten/ den Bewohnern der Stadt) ein gutes Ansehen.“

Die Antwort auf Fragen zu den beispielhaft genannten Tatbeständen lassen neben den Rückschlüssen auf das Betriebsklima auch den Umfang der Identifikation mit dem Unternehmen erkennen.

– Fragen zur Produktqualität, z. B. „Unser Betrieb braucht sich, was Entwicklungsstand und Qualität betrifft, nicht vor der Konkurrenz zu fürchten.“

Raum für die Möglichkeit, eine freie Bemerkung oder Anregungen zu machen, sollte es zu jedem Fragenblock geben.

7.2.6 Überprüfung der inhaltlichen Struktur des Verfahrens

Darstellung 10 zeigt, daß unser Bogen sieben verschiedene inhaltliche Bereiche umfaßt. Es interessiert nun die Frage, ob die Befragten bei ihrer Beurteilung

Dimension	Anzahl der Fragen	Zuverlässigkeit
Allgemeine Fragen	6	.78
Kollegenbeziehungen	12	.82
Vorgesetztenverhalten	14	.90
Organisation	12	.76
Information und Mitsprache	11	.88
Interessenvertretung	7	.69
Betriebl. Leistungen	10	.80
gesamt	72	.91

Darstellung 10: Anzahl und Zuverlässigkeit der Fragen in den verschiedenen inhaltlichen Dimensionen

des Betriebsklimas diese Bereiche auch relativ unabhängig voneinander wahrnehmen können, oder ob derjenige, der z. B. die Kollegenbeziehungen positiv sieht, auch regelmäßig die Interessenvertretung in einem günstigen Licht sieht.

Wir untersuchten daher mit Hilfe der Daten aus der noch zu beschreibenden Hauptuntersuchung die Beziehung der

einzelnen Skalen zueinander mit der Methode der Interkorrelationsrechnung. Die Ergebnisse zeigt Darstellung 11.

Was ergibt sich aus der soeben dargestellten Tabelle?

Die Beziehungen zwischen den einzelnen Skalen sind niedrig (z. B. zwischen Organisation und Interessenvertretung) bis

	ALLG	KOLL	VORG	ORGA	INFO	INTR	LEIS	gesamt	ZUFR
ALLG		.59	.65	.65	.61	.48	.58	.73	—
KOLL			.88	.57	.67	.52	.55	.84	.70
VORG				.70	.86	.52	.75	.91	.84
ORGA					.68	.40	.60	.76	.64
INFO						.50	.74	.84	.91
INTR							.48	.57	.70
LEIS								.83	.74
gesamt									.73

ALLG = Allgemeine Fragen

KOLL = Kollegenbeziehungen

VORG = Vorgesetztenverhalten

ORGA = Organisation

ZUFR = bereichsspezifische Zufriedenheit

INFO = Information und Mitsprache

INTR = Interessenvertretung

LEIS = Betriebliche Leistungen

gesamt = Betriebsklima insgesamt

Darstellung 11: Interkorrelationen der Einzelskalen des Betriebsklimabogens

mittelhoch (z. B. zwischen Kollegen und Vorgesetzten). Andererseits sind alle Korrelationskoeffizienten deutlich positiv, was es rechtfertigt, vom Betriebsklima insgesamt zu sprechen. Dieses wird – im Rahmen des von uns konzipierten Meßinstrumentes – am stärksten durch den Bereich Vorgesetztenverhalten, am geringsten durch die Interessenvertretung bestimmt. Erkennbar ist auch, daß die einzelnen Fragenbereiche mit der jeweils zugeordneten Zufriedenheitsfrage (BEW) mittelhoch korrelieren. Darin zeigt sich, daß die Beschreibung und die Bewertung eines bestimmten Aspektes des Betriebs zwar nicht unabhängig sind, es aber doch einen Unterschied ausmacht, wenn man dazu aufgefordert wird, den Vorgesetzten z. B. unter gewichtig erscheinenden Aspekten zu beschreiben oder ihn global zu bewerten.

Die endgültige Form des Erhebungsinstrumentes findet sich im Anhang 1.

8. Untersuchungen mit Hilfe des neu entwickelten Verfahrens

Mit dem neuen Fragebogen wurde das Betriebsklima in einer begrenzten Zahl bayerischer Betriebe untersucht. Auf diese Weise sollten Vergleichs-(Norm-)Werte gewonnen werden, die es anderen Betrieben ermöglichen, ihr Betriebsklima zu vergleichen. Dazu mußten Kontakte zu Betrieben, die sich an der Untersuchung beteiligen wollten, hergestellt werden.

Aus ökonomischen Gründen konnten zunächst nur 16 Betriebe berücksichtigt werden. Bei dieser Auswahl war es unser Ziel, gerade den kleinen und mittleren Betrieben die Möglichkeit einer Betriebsklimaanalyse zu eröffnen. Weiterhin stand bei der Auswahl der Betriebe der Gedanke der Vielfältigkeit im Vordergrund. Als konkrete Kriterien für

die Auswahl dieser Betriebe galten die Größe, die Branchenzugehörigkeit und die Lage (städtische Ballungsgebiete – ländliche Regionen).

Die Betriebe wurden über Kontaktpersonen innerhalb der Firmen, meist aus den Personalabteilungen, eingehend über das Vorgehen bei der Untersuchung informiert; Rat und Information konnten sie jederzeit im Institut für Psychologie der Universität München erhalten. Ein Mitarbeiter des Instituts arbeitete in der Regel konkret bei der Untersuchung mit. Die Kontaktpersonen übernahmen es auch, die zu befragenden Mitarbeiter zu informieren, zu erklären, wie die Sicherung der Anonymität gewährleistet sei und wie und bis zu welchem Zeitpunkt die Rückgabe der Bogen zu erfolgen habe.

Nach der Erstveröffentlichung des Bogens und seiner Übersetzung in fremde Sprachen (bis hin ins Chinesische) wurden von uns und anderen Experten aus Wissenschaft und Praxis weit über 100 Betriebsklimaanalysen durchgeführt. Wir stützen uns bei der hier vorliegenden auf die Daten aus 60 Betrieben.

Knapp 40 000 Fragebögen wurden in



den 60 ausgewählten Betrieben verteilt, ca. 25 000 auswertbare Bögen erhielten wir zurück.

Die rückgesandten 25 000 Fragebogen wurden für die EDV-Auswertung aufbereitet. Auf der Basis der erarbeiteten Ergebnisse wurden Normwerte errechnet, wichtige Ergebnisse inhaltlich analysiert und in jedem der beteiligten Betriebe ein ausführliches Gutachten zum Betriebsklima erstellt.

Die Beteiligung an einer Mitarbeiterbefragung kann nicht mit Maßstäben von Publikumsbefragungen bei der Marktforschung im Konsumgüterbereich gemessen werden. Bei einer Beteiligung von weniger als 50 % der Mitarbeiter hat die Untersuchung eine geringe Aussagekraft. Man sollte dann darüber nachdenken, warum die Beteiligung so niedrig ausfiel. Der Durchschnitt der Beteiligung der Mitarbeiter aller Betriebe, die an unseren Untersuchungen teilnahmen, liegt bei 64 % die Streubreite zwischen 98 % und 43 %. Die Beteiligung hängt wesentlich von der Vorbereitung der Untersuchung ab, insbesondere von der Glaubwürdigkeit der Information über die Untersuchungsziele und die Anonymität. Wichtig ist die Unterstützung von „ganz oben“ im Betrieb, die rechtzeitige Einbindung von Betriebs- bzw. Personalrat sowie die Schaffung einer verantwortlichen Instanz oder eines Gremiums für die Abwicklung. Bei gründlicher Vorbereitung kann auch in größeren Betrieben mit einer Beteiligung von 75 % und mehr gerechnet werden.

Bei Enttäuschungen oder Irritationen über eine zu geringe Teilnahme von Mitarbeitern im Gesamtbetrieb oder in Teilbereichen, muß man sich zwar fragen, woran dies liegen könnte. Es ist jedoch dringend davor zu warnen, Nachforschungen darüber anzustellen, welche Mitarbeiter teilgenommen haben oder nicht. Der Versuch, die Anonymität von Teilnehmern/Nichtteilnehmern zu durchbrechen, würde zweifellos das Betriebsklima verschlechtern und längerfristiges Mißtrauen stiften.



8.1 Vergleichswerte (Normen)

Der Begriff Norm bedeutet in den Sozial- und Verhaltenswissenschaften etwas anderes als z. B. in der Arbeitswissenschaft oder in den technischen Wissenschaften. Er hat nichts mit der DIN-Norm zu tun. In den Sozial- und Verhaltenswissenschaften wird von *Normen mit vier unterschiedlichen Bedeutungsinhalten* gesprochen:

- Norm als statistische Norm: normal ist, was alle tun bzw. was der „Durchschnitt“ tut;
- Norm als Gesundheitsnorm: normal ist, was gesund ist;
- Norm als Wertnorm: normal ist, was bestimmten Wertvorstellungen entspricht;
- Norm als Konventionsnorm: normal ist, „was sich schickt“.

Der Unterschied zwischen den einzelnen Normkonzepten läßt sich an Beispielen recht gut aufzeigen. So ist etwa der drastische Unterschied zwischen der statistischen Norm und der Gesundheitsnorm in unserer Gesellschaft daran zu erkennen, daß im Sinne der statistischen Norm es sehr wohl als normal zu gelten hat, an Karies zu leiden, während es natürlich der Gesundheitsnorm nicht entspricht, diese Krankheit zu haben.

Statistische Norm und Wertnorm

Um die Befunde einer Betriebsklimauntersuchung interpretieren zu können, sind zwei der genannten Normkonzepte von besonderer Bedeutung, nämlich die statistische Norm und die Wertnorm.

Dazu einige erklärende Worte: Das von uns entwickelte Befragungsinstrument ist ein Verfahren, mit dem das Betriebsklima in den 16 beschriebenen Betrieben und auch künftig in anderen Betrieben „gemessen“ werden kann. Alles Messen aber heißt vergleichen. Womit soll man nun vergleichen?

Eine Möglichkeit besteht darin, den statistischen Durchschnitt als Vergleichswert heranzuziehen. Das Betriebsklima liegt dann – im Vergleich mit dem anderer Betriebe – knapp oder deutlich über oder unter dem Durchschnitt. Man kann sich also informieren, wie es im eigenen Unternehmen und wie es bei den anderen aussieht. Dies ist eine wesentliche Informationsquelle und der entscheidende Grund dafür, daß wir die statistischen Normwerte – auf Betriebs- und Personenebene – mitteilen (Anhang 2).

Gefahren statistischer Normwerte

Die Gefahr, die sich aus der Interpretation statistischer Normwerte ergibt, soll dennoch nicht verkannt werden. Das eben genannte Beispiel der Karies verdeutlicht es. Wenn – im Sinne einer Wertnorm – das Betriebsklima allgemein schlecht ist, so kann derjenige, der in seinem Betrieb ein mäßiges – im Vergleich zu anderen aber gutes – Betriebsklima vorfindet, allzu leicht stolz und zufrieden sein, ohne die Verpflichtung zu erkennen, auch in seinem Unternehmen das Betriebsklima weiter zu verbessern. Hier gilt dann: „Unter den Blinden ist der Einäugige König“.

Betriebsklima – Unternehmenskultur

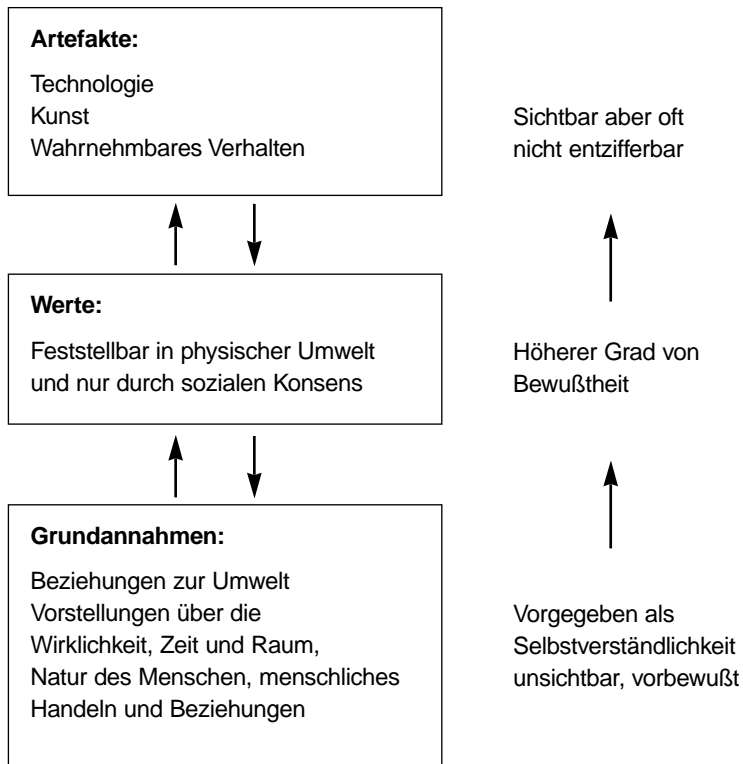
Das Zusammenarbeiten und -leben im Betrieb kann als ein Spannungsverhält-

nis zwischen Mensch und Organisation dargestellt werden (vgl. Darstellung 1), das zwischen Zielen und Bedürfnissen des Individuums und denen der Organisation besteht. Man kann aber trotzdem von einem weitgehenden Konsens zwischen den Vorstellungen und Werten der Individuen und denen der Organisation ausgehen. Das Konzept vom Betriebsklima beinhaltet dies, soweit es vom gemeinsam geteilten, kollektiven Erleben organisationaler Gegebenheiten ausgeht.

Die in einer Organisation geltenden Überzeugungen und Werte werden seit einigen Jahren meist unter dem Begriff der Unternehmenskultur abgehandelt. Hierbei geht es einerseits darum, daß in der Unternehmung neben zweckrationalen Aspekten auch kulturelle eine wichtige Rolle spielen. Dies sind z. B. Fragen nach dem Erscheinungsbild oder dem Stil im Umgang mit Kunden und Mitarbeitern, wie sie auch in das Betriebsklima eingehen. Andererseits liegt dem Kulturansatz häufig auch die Annahme zugrunde, daß die Unternehmung als Ganzes eine Kultur mit zentralen Werten und Normen darstelle, von denen alle anderen Aspekte wesentlich beeinflußt werden.

So sieht das auch E. H. Schein (1985) in seinem Buch „Organizational Culture and Leadership“. Die Darstellung 12 auf Seite 47 zeigt die drei Ebenen einer Unternehmenskultur.

Die Bedeutung des Unternehmenskulturansatzes für das Betriebsklima liegt nun darin, daß zumindest teilweise die Ursachen für ein gutes/schlechtes Betriebsklima in den zugrundeliegenden Werten einer Unternehmenskultur gesucht werden können. Die Beurteilungen des Betriebsklimas durch die Mitarbeiter, die ihren Niederschlag in den Skalenwerten finden, beschreiben das Verhalten in dem Unternehmen, sie sagen aber von sich aus wenig über mögliche Ursachen oder dahinterstehende Werte aus. Die Ergebnisse der quantitativen Betriebsklimauntersuchung, die mit Hilfe



Darstellung 12: Drei Ebenen der Unternehmenskultur

eines standardisierten Fragebogens durchgeführt wird, bedürfen daher der qualitativen Interpretation. Dies kann zuerst anhand von konkreten Beispielen und Vorkommnissen erfolgen, die die guten/schlechten Skalenwerte belegen, aber auch vor dem Hintergrund der Werte und Grundannahmen der jeweiligen Unternehmenskultur.

Wichtige Beeinflussungsmöglichkeiten bestehen entsprechend in der Beachtung und Steuerung von Einzelaspekten der zugrundeliegenden Werte und Normen der Unternehmenskultur, wie sie in der Firmengeschichte gewachsen sind und von den Mitarbeitern gelebt werden. Eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den zweckrationalen Zielset-

zungen einer Organisation und den zugrundeliegenden Werten erscheint zwar wünschenswert, ist aber selten anzutreffen. Als Beispiel mögen hier in bester Absicht formulierte Unternehmensgrundsätze dienen, die oft mit den gelebten Werten, dem Verhalten in den Unternehmen, nur wenig gemeinsam haben. Z. B. kann ein niedergeschriebener Unternehmensgrundsatz „Kooperativ Führen“ heißen, während im Alltag autokratisch und durch Informationsvorsprung geführt wird.

Die Überzeugungen und Werte der Mitarbeiter und ihr Verhalten können – wie auch das Beispiel zeigt – nicht leicht verändert werden. Da man sich der grundlegenden Überzeugungen meist

auch nicht klar bewußt ist, sind sie auch nicht leicht zu erforschen. Das Betriebsklima selbst ist dagegen ein Maßstab für das Verhalten in der Organisation und somit ein Hinweis auf die gelebte und sichtbare Unternehmenskultur.

In diesem Sinne sind durchaus zwei Betriebe denkbar, bei denen zwar die gleichen Skalenwerte gemessen werden, diese jedoch vor dem Hintergrund verschiedener Unternehmenskulturen recht unterschiedliche Bedeutungen haben. Dies kann auch für Zweigwerke oder Abteilungen eines Unternehmens mit unterschiedlichen Standorten, Tätigkeitsbereichen etc. gelten.

Dafür ein Beispiel: Der mittlere Skalenwert 3.00 bei der Einzelfrage „Über Dinge, die unsere Arbeit betreffen, werden wir ausreichend informiert“ muß in einem Unternehmen, in dem in Führungsgrundsätzen eine umfassende Information der Mitarbeiter vorgeschrieben ist und in entsprechenden Führungstrainings auch eingeübt wurde, sicherlich anders und negativer bewertet werden, als in einem Unternehmen, wo man sich diesbezüglich bisher noch keine Gedanken gemacht hat.

Beachtung der Wertnorm

Da wir – bezogen auf das Betriebsklima – auch von ganz bestimmten Wertvorstellungen ausgehen, die in der Formulierung der von uns gestellten Fragen ihren Niederschlag gefunden haben, sollen die Ergebnisse auch am Meßpunkt einer Wertnorm interpretiert werden. Gut im Sinne dieser Wertnorm wäre das Betriebsklima dann, wenn es insgesamt in allen Teilbereichen beim Höchstpunkt der Skalenausprägung, also bei 5.0 oder doch nahe bei 5.0 liegt.

Wichtig ist also der Vergleich mit anderen Betrieben oder Personengruppen, aber auch der Vergleich mit dem Idealkonzept. Bei der Interpretation der Werte sollte man nicht in unkritischer Weise „zahlengläubig“ werden. Die Zahlen sind stets

vor dem Hintergrund der bestehenden Unternehmenskultur zu sehen.

8.1.1 Die gewählten Normskalen Antwortmöglichkeiten und deren Verrechnung

Wie die „Anleitung zur Beantwortung der Fragen“ auf der ersten Seite des Fragebogens zeigt, haben wir zwei verschiedene Skalen zur Beantwortung der Fragen gewählt.

Für die Beurteilung der Betriebsklimafragen gibt es eine fünfstellige Skala mit den Antwortmöglichkeiten von „stimmt“ bis „stimmt nicht“. Sie entspricht in etwa jener Skala, wie wir sie von der Schule gewöhnt sind, der Notenskala. Sie hat sich in der Praxis bewährt. Mit der mittleren Skaleneinheit bietet sie die Möglichkeit einer „teils/teils“ Antwort; diese Antwortmöglichkeit sollte nicht mit einem „ich weiß nicht“ verwechselt werden, wie dies in der „Anleitung zur Beantwortung der Fragen“ auch deutlich gemacht wird. Die manchmal eher von Theoretikern als Praktikern geäußerte Vermutung, dieser Skala würde die Tendenz zur Mitte innewohnen, d. h. viele Mitarbeiter würden dazu tendieren, den mittleren Wert anzukreuzen, kann aus der Erfahrung mit mehr als 60 Untersuchungen deutlich widerlegt werden. Für die Bewertung der pauschalen Zufriedenheitsfragen, die am Ende eines jeden Fragenblocks (mit Ausnahme bei den „Allgemeinen Fragen“) stehen, wurde eine sog. „Kuninskala“ gewählt, die mit ihren traurigen bis lachenden Gesichtern die Zufriedenheit und Gestimmtheit zum Ausdruck bringt und in dieser Form auch möglichst deutlich von den Betriebsklimafragen trennen soll. Die errechneten Skalenwerte sind dann so gepolt, daß der maximal beste Wert im Sinne eines guten Betriebsklimas immer 5.00 und der maximal schlechteste Wert 1.00 beträgt. Da die Fragen teils positiv und teils negativ formuliert sind,

werden sie zur Verrechnung entsprechend umgepolt. Es sind dies die Fragen, 01, 02, 03, 06, 08, 10, 11, 16, 17, 18, 21, 22, 23, 28, 29, 31, 33, 38, 40, 41, 51, 52, 54, 57, 58, 59, 66, 71, 72, 75, 76, 80, 82, 84. Umgepolt werden auch die Fragen zur Wichtigkeit der einzelnen Dimensionen. Die Zufriedenheits- und Wichtigkeitsfragen werden nicht mit den Betriebsklimafragen verrechnet.

In den nachfolgenden Darstellungen bzw. in der Normtabelle im Anhang werden für die einzelnen Bereiche des Betriebsklimas und für das Gesamtklima der Betriebe jeweils der „arithmetische Mittelwert“ und die „Prozentangverteilung“ angegeben.

Was ist darunter zu verstehen? Wie sind diese Informationen zu verwenden?

Es war bereits darauf hingewiesen worden, daß wir alle Einzelskalen und auch den Gesamtfragebogen in der Auswertung durch Summenbildung über die Beantwortung aller Fragen und nachfolgende Teilung durch die Anzahl der Fragen wieder auf jene 5-Punkt-Skala zurückgeführt haben, die auch für alle Einzelfragen kennzeichnend ist und bereits beschrieben wurde. Dabei bedeutet – im Sinne der Wertnorm –

- 1 = sehr schlecht
- 2 = schlecht
- 3 = weder schlecht noch gut
- 4 = gut
- 5 = sehr gut.

Bezogen auf alle untersuchten Betriebe bzw. auf alle befragten Personen bzw. unter bestimmten Gesichtspunkten ausgewählten Personengruppen wird nachfolgend mitgeteilt, wie sich – im Sinne der statistischen Norm – der Durchschnittswert (als arithmetischer Mittelwert) und die Streuung – in Standardwerten – darstellt.

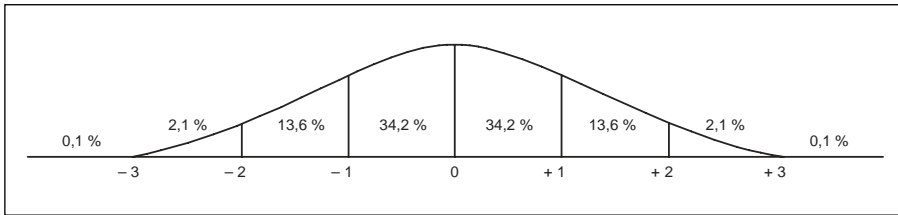
Da wir aufgrund der Auswahl der Fragen davon ausgehen können, daß sich die von uns gefundenen Werte der sogenannten „Normalverteilung“ (Gauß'sche Glockenkurve) annähern, ergeben sich der



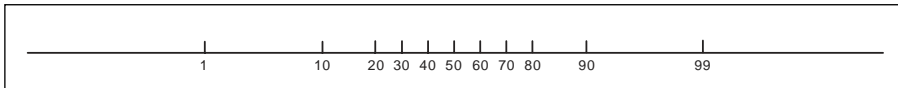
arithmetische Mittelwert und die Standardabweichung wie in Darstellung 12.

Der arithmetische Mittelwert ergibt sich rechnerisch daraus, daß die Ergebnisse aller Einzelfragen summiert werden und diese Summe dann durch die Anzahl der in die Summe eingegangenen Einzelwerte geteilt wird. Innerhalb der Normverteilung ist damit zugleich ausgesagt, daß von allen Einzelwerten 50 % über und 50 % unter diesem Mittelwert liegen.

Neben diesem arithmetischen Mittel ist ein weiteres wichtiges Maß der beschreibenden Statistik die durchschnittliche Abweichung vom Mittelwert. Dieses Maß wird auch als Streuung oder Standardabweichung bezeichnet. Man bestimmt dazu für jeden Einzelmeßwert die Abweichung vom Mittelwert, quadriert diesen Abweichungswert und summiert die so erhaltenen Zahlen über alle eben erwähnten Einzelmeßwerte. Der Summenwert wird sodann durch die Anzahl der Meßwerte geteilt und daraus die Quadratwurzel gezogen. Dieser Standardwert umschließt – auf den über- und unterdurchschnittlichen Bereich bezogen – 68,2 % aller Meßwerte. Vereinfacht ausgedrückt heißt das in unserem Zusammenhang: Die Firma bzw. die Person, deren Betriebsklimawerte weniger als



Darstellung 12: Arithmetischer Mittelwert und Standardabweichung innerhalb der Normalverteilung



Darstellung 13: Die Prozentrangskala

eine Standardabweichung vom jeweils angegebenen Mittelwert entfernt sind, kann als – im Sinne der statistischen Norm – "noch normal" eingestuft werden. Ist die Abweichung vom Mittelwert größer, so bedeutet dies, daß sie bei Abweichung nach oben zu den ca. 16 % besten, bei Abweichung nach unten zu den ca. 16 % schlechtesten gehört.

Die soeben angegebene Information wird differenzierter durch die Prozentrangskala vermittelt, die Darstellung 13 zeigt.

Für jeden Meßwert geben die im Anhang wiedergegebenen Normtabellen an, auf welchem Platz auf der Prozentrangskala er liegt. Man kann dann ersehen, wo der Meßwert, verglichen mit anderen Meßwerten aus der Population, liegt. Entspricht der Meßwert dem Prozentrang 90, so bedeutet dies, daß 10 % der Vergleichsgruppe bessere Werte haben, 90 % aber schlechtere.

Da wir von einer annähernd gegebenen Normalverteilung (Gauß'sche Glockenkurve) der Meßwerte ausgehen, sollte man dabei auf folgendes achten: Im mittleren Bereich liegen die Werte enger beieinander. Dies besagt, daß der Abstand von Prozentrang 50 zu Prozentrang 60

sehr viel kleiner ist als z. B. der Abstand von Prozentrang 80 zu Prozentrang 90. Tendenziell wird also durch eine unkritische Interpretation von Prozenträngen im mittleren Bereich ein gegebener Unterschied überschätzt, im Extrembereich eher unterschätzt.

8.1.2 Die Bildung von Untersuchungseinheiten

Um die anonym beantworteten Fragebogen gruppen- und bereichsspezifisch auswerten zu können, ist es notwendig für die Befragung entsprechende statistische Einheiten zu bilden und auf dem Fragebogen auszudrucken. Die Praxis in den Betrieben sieht oft so aus, daß eine Vielzahl von Fragen zur Person die Mitarbeiter von der Beantwortung abhält, da die möglichen Datenverknüpfungen Befürchtungen weckt, die Anonymität könne durchbrochen werden. Aus Erfahrung kann gesagt werden, daß eine Reihe derartiger Informationen, die Praktiker gerne erheben, wie z. B. Alter, Geschlecht, Betriebszugehörigkeit u. a. m., das Betriebsklima meist nur unbedeutend beeinflussen. Ferner hat sich ge-

zeigt, daß eine Vielzahl von Variablen und die damit anfallenden Daten in der betrieblichen Praxis gar nicht verarbeitet werden. Der Praktiker wünscht sich oft vor der Untersuchung möglichst viele Informationen über alle möglichen Gruppierungen: ob man nicht noch dieses und jenes erfragen sollte? Hinterher wandert all dies aber in den Papierkorb. Es ist nicht nur unökonomisch, einen Datenberg zu schaffen, der dann nicht abgetragen werden kann, auch die Mitarbeiter werden mißtrauisch, wenn zuviel Persönliches abgefragt wird. Bewährt hat es sich, nur nach zwei oder höchstens drei Daten zur Person zu fragen:

- An erster Stelle steht die Zugehörigkeit zu einer Abteilung bzw. Arbeitsgruppe. Dies stellt die bedeutendste Untersuchungseinheit des Betriebsklimas dar: Wo die Mitarbeiter vor Ort zusammenarbeiten
- An zweiter Stelle kann die Zugehörigkeit zu einer Ebene der Hierarchie genannt werden. Wenn die Abteilungen vertikal geordnet erscheinen, so sind die hierarchischen Ebenen waagrechte Schnitte durch die betriebliche Pyramide. Die Gruppenbil-

dung nach hierarchischen Ebenen ist neben der Abteilungszugehörigkeit sehr aufschlußreich.

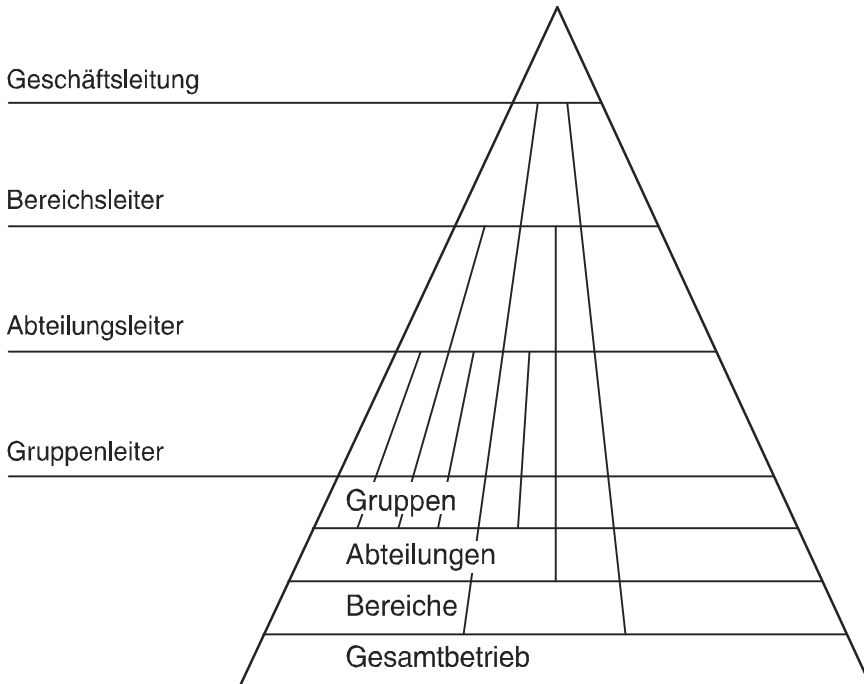
In der Regel reichen diese beiden Variablen für eine qualifizierte Analyse vollkommen aus. Mehr Daten werden kaum mehr zur Kenntnis genommen. (vgl. hierzu die Darstellungen 14 und 15)

8.1.3 Die Normtabellen

Die 60 von uns durchgeführten Betriebsklimauntersuchungen sind eine stattliche Anzahl, die viele quantitative Daten und qualitative Erfahrungen erbracht haben. So wurden über alle 25 000 Mitarbeiter der Gesamtstichprobe die Mittelwerte (arithmetisches Mittel) und für die meisten Betriebe auch die Streuungen (Standardabweichung) für die einzelnen Fragen und Fragenbündel berechnet. Während die Mittelwerte der Gesamtstichprobe noch die Tendenz (im Fachjargon: Schwierigkeitsgrad) der einzelnen Fragen erkennen lassen, gewinnt die Standardabweichung für einzelne Betriebe und auf Abteilungen und Gruppen bezogen an Bedeutung. Sie zeigt, wo Einigkeit in der

Inhalte \ Gruppen	Gesamt- betrieb	Abteilungen/Hierarchie/etc.				
		A	B	C	D	E ...
insgesamt						
Dimensionen						
Einzelfragen						
Zufriedenheit						
Wichtigkeit						

Darstellung 14: Auswertung nach Inhalten und Gruppen



Darstellung 15: Gruppenbildung nach hierarchischen Ebenen und Abteilungen

Gruppe bezüglich der zu beurteilenden Tatsachen besteht und wo nicht. Das läßt sich auch in Häufigkeitsverteilungen darstellen (vgl. Darstellung 17 und 18 auf Seite 75).

Der Praktiker wünscht sich Norm- und Vergleichsdaten für seine Branche, Betriebsgröße, Umsätze, Region etc., die wir trotz unserer umfangreichen Stichproben nicht in aussagekräftiger Form liefern können:

Fünf Versicherungen, vier öffentliche Verwaltungen, acht Baufirmen, fünf Automobilzulieferer bzw. -ausrüster, eine Reihe metallverarbeitender Betriebe, einige Unternehmen der Elektronikbranche und der Lebensmittel-, Arzneimittel- und Chemieindustrie – um einige zu nennen –, unterschiedlicher Größenordnung und Standorte erlauben u. E. keine Generalisierungen für bestimmte Zweige.

Es gilt weiter zu bedenken, daß die Daten über einen Zeitraum von bis zu 10 Jahren gesammelt wurden. In dieser Zeit hat sich aber der betriebliche Hintergrund wie die Organisationsumwelt in den meisten Betrieben gewandelt. Der angesprochene Wandel betrifft sowohl die Bedeutung und das Verständnis des Betriebsklimas und der diesbezüglichen Fragen für den einzelnen Mitarbeiter vor dem Hintergrund des allgemeinen Wertewandels als auch des kulturellen Wandels im Unternehmen selbst. Daher erscheinen hier interorganisationale Vergleiche, die sich auf Umsätze, Zahl der Beschäftigten und ähnliche strukturelle Daten beziehen, im Zusammenhang mit dem Betriebsklima wenig nützlich.

Dagegen könnte eine Zuordnung der einzelnen Betriebe oder auch Betriebs-

Ein Beispiel aus der Praxis für die Bildung statistischer Einheiten:

Wir bitten Sie noch um einige Angaben zur Statistik:

– Wo arbeiten Sie?	Bitte Zutreffendes ankreuzen
1. Marketing: Marketing- und Vertriebsabteilungen	()
2. Verwaltung: Kaufmännische Abteilungen/Verwaltung	()
3. Technik: Konstruktionsbüro, Fertigungsvorbereitung, Fertigungsabwicklung	()
4. Vorrichtungsbau: Vorrichtungsbau, Qualitätssicherung, Instandhaltung, gewerbliche Auszubildende	()
5. Montage: Montage, Härterei, Lackiererei, Typisiererei	()
6. Fertigung: (Vor-)Fertigung (Halle 1), Hochregallager, Versand, Verpackerei, Warenannahme	()
7. Prämie: Prämienarbeiter in der Fertigung	
8. Schicht: Schichtarbeiter in der Fertigung	()
– Sind Sie?	Bitte Zutreffendes ankreuzen
1. Bereichsleiter	()
2. Abteilungsleiter	()
3. Gruppenleiter in der Verwaltung	()
4. Meister in der Produktion	()

einheiten zu unterscheidbaren Unternehmenskulturen sehr interessant sein. Es wurde von uns auch schon versucht, wirft aber eine Reihe methodischer Probleme auf, die schwerlich lösbar erscheinen. Entweder ist die Zuordnung der Betriebe zu einer Kulturtypologie mit den bekannten Dimensionen wie Risikobereitschaft, Zukunftsorientierung, feedback, Machtverteilung oder starke/schwache Kultur u. ä. m. zu vereinfacht und trotzdem in der Praxis nicht leicht

zu erheben oder aber die einzelnen Typen werden komplexer definiert, was die Zuordnung konkreter Unternehmen kaum noch möglich macht. Die für die Betriebe sicher wichtigste Information findet sich in der Normtabelle (Anhang 3). Hier werden Prozentränge und arithmetische Mittelwerte auf der Ebene der Betriebe wiedergegeben. Untersucht also eine Firma mit Hilfe des von uns entwickelten Bogens das Betriebsklima im eigenen Haus, so kann,

wenn die Durchschnittswerte errechnet sind, sehr rasch festgestellt werden, wie man im Vergleich zu den 60 hier untersuchten Unternehmen liegt.

8.1.4 Zufriedenheit mit den einzelnen Dimensionen des Betriebsklimas

Am Ende der einzelnen Frageblöcke wird mit Ausnahme der „Allgemeinen Fragen“ jeweils pauschal nach der Zufriedenheit gefragt. Dabei zeigt sich für alle Untersuchungen im Durchschnitt und im Vergleich von Zufriedenheitswerten und Betriebsklimawerten folgendes Bild:

- Bei „Information u. Mitsprache“ sind die Zufriedenheitswerte meist den Beurteilungen des Klimas recht ähnlich und relativ schlechter im Vergleich mit den anderen Dimensionen. Bei „Interessenvertretung“ fallen die Zufriedenheitswerte fast immer besser aus als die Klimawerten.
- Bei „Betrieblichen Leistungen“ liegen die Werte für Zufriedenheit zwar im Durchschnitt deutlich unter den Klimawerten, aber es kommt in verschiedenen Organisationen auch vor, daß die Zufriedenheitswerte darüber liegen.

Abweichungen von diesen Tendenzen scheinen auf besondere Ursachen hin-

Dimension	Betriebsklima	Zufriedenheit
Allgemeine Fragen	3.27	—
Kollegenbeziehungen	3.10	3.26
Vorgesetztenverhalten	3.06	2.98
Organisation	3.04	2.90
Information u. Mitsprache	2.81	2.77 u. 2.79
Interessenvertretung	3.09	3.14
Betriebliche Leistungen	2.80	2.71

Da die hier gezeigten Skalenwerte über alle Individuen unserer Untersuchungen gemittelt sind, zeigen sie eine allgemeine Tendenz, die sich auch bei der Betrachtung der meisten Einzelbetriebe so darstellt. Für die einzelnen Frageblöcke heißt dies:

- „Kollegenbeziehungen“ werden pauschal meist besser bewertet, als diese im Klimablock beschrieben werden.
- Mit dem „Vorgesetztenverhalten“ ist man pauschal meist unzufriedener als man dies im Klima beschreibt.
- Im Bereich „Organisation“ fällt die Bewertung der Zufriedenheit oft deutlich schlechter aus als die Beschreibung der Klimavariablen.

zuweisen wie z. B., daß die Bewertenden den Schwerpunkt für die Zufriedenheit aufgrund der Unternehmenskultur oder bestimmter, für die Belegschaft kennzeichnender Merkmale, unterschiedlich setzen. Bei „Betrieblichen Leistungen“ lassen sich z. B. besser ausfallende Zufriedenheitswerte damit erklären, daß, wie sich dies schon einige Male zeigte, die Zufriedenheit offensichtlich von den reichlich gegebenen Sozialleistungen stark beeinflusst wurde.

Von einer multiplikativen Verknüpfung oder Gewichtung der Betriebsklimawerte und der Zufriedenheitswerte durch betriebliche Instanzen muß jedoch abgesehen werden. Auch daraus den „Handlungsbedarf“ errechnen zu wollen, ob

die Zufriedenheit höher oder niedriger als das Betriebsklima ausfällt, scheint nicht die richtige Methode im Umgang mit den Ergebnissen zu sein.

Dieser Hinweis gilt auch für die Ergebnisse der Wichtigkeitsfragen. Die eingestuften Wichtigkeiten erreichen in allen Untersuchungen sehr hohe Werte, d. h. daß die Mitarbeiter im Durchschnitt den Inhalten der einzelnen Dimensionen des Betriebsklimas eine große Bedeutung beimessen. Wertet man die Ergebnisse nach hierarchischen Ebenen aus, dann kommt es allerdings gelegentlich vor, daß eine Gruppe von Mitarbeitern z. B. die Dimension „Organisation“ als nicht so wichtig wie sonst meist üblich bewertet. Hier sinkt dann der Wert, der sich in der Regel knapp unter 5.00 bewegt auf z. B. 4.00 ab, was natürlich immer noch auf eine hohe Bedeutung hinweist. Allerdings zeigt dies die Tendenz einer Gruppe von Mitarbeitern auf, den organisationalen Aspekten, wie sie im Fragebogen beschrieben werden, keine so große Bedeutung wie anderen Dimensionen beizumessen.

Es ist auch schon die Frage aufgetaucht, ob nicht aus wissenschaftlichen Gründen oder den praktischen Erfahrungen mit den Untersuchungen bestimmte Fragen oder Fragengruppen besonders gewichtet werden sollten. Das ist zu verneinen. Zum einen zeigt die Normtabelle (Anhang 3) die Tendenz der Skalenwerte aus allen Untersuchungen, mit denen die eigenen Werte verglichen werden können, zum anderen ist aber auch aus methodischen Gründen vor Gewichtungen zu warnen, da die Fehler größer werden, wenn die Ausprägungen des Betriebsklimas mit den Gewichtungen des Fragenbereichs multipliziert werden.

Eine andere Art der Gewichtung besteht darin, einzelne Fragen, die für die Organisation, deren „Philosophie“ oder Kultur eine besondere Bedeutung haben, entsprechend zu würdigen. Das ist legitim, z. B. können hier Anweisungen, wie sie in

Grundsätzen zur Unternehmenskultur und Führung stehen, überprüft werden.

8.2 Interpretation wichtiger Ergebnisse

Es soll nachfolgend interpretativ einiges zur Tabelle gesagt werden, so wie zu einigen auffallenden Differenzen und Tendenzen, die wir allerdings aus zuvor genannten Gründen zahlenmäßig nicht belegen wollen.

Wie ist die Haupttabelle zu verstehen?

Der Prozentrangskala (Anhang 2) ist eigen, daß sie für alle Bereiche des Betriebsklimas die durchschnittlichen Werte für jeden der 60 untersuchten Betriebe zeigt und somit auf zusammengefaßtem Niveau beruht. In dieser Tabelle findet man als linke Randspalte die Prozenträge und in den anderen Spalten die durchschnittlichen Werte für alle Bereiche des Betriebsklimas innerhalb der untersuchten Betriebe. Schaut man in der Horizontalen nach links, so erkennt man, welcher Prozentrang dem konkret erreichten Wert innerhalb des Betriebes entspricht; d. h., man kann ablesen, wieviel Prozent der untersuchten Betriebe innerhalb der angesprochenen Betriebsklimadimensionen bessere oder schlechtere Werte haben. Selbstverständlich sind dies, da die 60 Betriebe nicht unbedingt repräsentativ für Bayern



sein müssen, nur grobe Schätzwerte. Dennoch ermöglicht die Tabelle jedem Betrieb, der mit Hilfe des von uns entwickelten Bogens das Betriebsklima analysiert, eine erste Information darüber, ob die Werte zum schlechtesten Viertel (0 – 25), zum knapp unterdurchschnittlichen Bereich (26–50), zum knapp überdurchschnittlichen Bereich (51–75) oder zum obersten Viertel (76–100) zählen.

Da in dieser Tabelle ausschließlich zusammengefaßte Werte enthalten sind, innerhalb derer sich die Unterschiede zwischen den Personen ausgleichen, überrascht es nicht, daß nicht die gesamte Spannweite der Skala zwischen 1 und 5 ausgeschöpft wird. Dennoch sind einige Differenzen sehr deutlich. Sie lassen klar erkennen, daß das Betriebsklima sehr wohl – wie es das theoretische Konzept erwarten läßt – von den jeweiligen Bedingungen innerhalb der Betriebe stark mitgeprägt ist und nicht ausschließlich von den Wahrnehmungs- und Beurteilungseigentümlichkeiten der jeweils antwortenden Personen abhängt.

Welche Differenzierungen sind interpretationsfähig?

Besonderes Interesse verdient die Prozentrangskala (Anhang 2)

Betrachten wir die Durchschnittswerte aus 22 Unternehmen mit 7 545 Mitarbeitern, bei denen wir zwischen Produktion einerseits und Verwaltung andererseits trennen konnten. Reine Dienstleistungsbetriebe oder Büroorganisationen sind hier nicht enthalten. Was zeigen die Durchschnittswerte über die einzelnen Dimensionen des Betriebsklimas? Bis auf „Interessenvertretung“ werden alle Dimensionen in der Verwaltung positiver beschrieben als in der Produktion, d. h. nicht, daß dies in den einzelnen Betrieben auch immer so war. Insgesamt zeigt es aber doch den Trend, daß das Betriebsklima in der Produktion meist kritischer als in der Verwaltung gesehen wird. Nur geringe Unterschiede zeigen sich, wenn es um „Information u. Mitsprache“ geht, größere hingegen bei „Allgemeinen Fragen“ und „Interessenvertretung“. Bis auf die Frage 05 „Hektik“ werden die Fragen im Cluster „Allgemeine Fragen“ in den Verwaltungen auch sonst meist positiver beantwortet als im Produktionsbereich. Die Mitarbeiterinteressenvertretung steht in den hier vorkommenden Betrieben auch oft den Produktionsabteilungen näher als den Verwaltungen, was in den unterschiedlichen Skalenwerten deutlich zum Ausdruck kommt.

Durchschnittswerte der Dimensionen und Einzelfragen von 7 545 Mitarbeitern aus 22 Unternehmungen:

	alle 60 Betriebe	22 Betriebe	Produk- tion	Ver- waltung
Allgemeine Fragen	3.27	3.22	3.02	3.40
Kollegenbeziehungen	3.10	3.12	3.10	3.15
Vorgesetztenverhalten	3.06	3.09	3.05	3.16
Organisation	3.04	3.06	3.04	3.10
Information u. Mitsprache	2.81	2.81	2.79	2.83
Interessenvertretung	3.09	3.10	3.13	3.05
Betriebliche Leistungen	2.80	2.84	2.79	2.88
gesamt	3.05	3.02	2.95	3.07

Die nachfolgende **Prozentrangskala** zeigt die Werte von 22 Betrieben, differenziert nach Produktion und Verwaltung, vor dem Hintergrund der Durchschnittswerte des Betriebsklimas insgesamt und seiner Dimensionen von 60 untersuchten Organisationen.

	ALLG	KOLL	VORG	ORGA	INFO*	INTR*	LEIS	gesamt
99 %-rang	4.41	4.17	4.12	4.17	3.92	3.83	3.96	4.10
	4.19	3.95	4.07	4.07	3.89	3.77	3.89	3.97
	4.10	3.86	4.02	3.98	3.88	3.73	3.82	3.82
	4.08	3.82	3.92	3.87	3.59	3.65	3.80	3.77
	4.05	3.81	3.89	3.84	3.58	3.63	3.55	3.73
	3.99	3.65	3.87	3.84	3.53	3.60	3.44	3.59
	3.89	3.59	3.83	3.81	3.48	3.59	3.43	3.57
	3.85	3.58	3.74	3.72	3.42	3.57	3.40	3.54
	3.81	3.57	3.66	3.66	3.41	3.56	3.38	3.51
	3.76	3.56	3.56	3.65	3.30	3.46	3.29	3.47
	3.74	3.54	3.50	3.55	3.26	3.45	3.28	3.46
	3.73	3.53	3.49	3.52	3.24	3.42	3.28	3.42
	3.72	3.44	3.47	3.50	3.18	3.42	3.25	3.38
	3.69	3.38	3.44	3.49	3.17	3.40	3.22	3.36
75 %-rang	3.62	3.37	3.44	3.47	3.16	3.33	3.21	3.35
50 %-rang	3.57	3.37	3.44	3.44	3.09	3.32	3.17	3.32
	3.57	3.36	3.42	3.42	3.09	3.32	3.16	3.31
	3.53	3.34	3.42	3.38	3.06	3.31	3.13	3.30
	3.52	3.32	3.37	3.36	3.05	3.29	3.08	3.29
	3.50	3.30	3.34	3.30	3.03	3.25	3.08	3.29
	3.48	3.28	3.25	3.28	3.02	3.24	3.07	3.28
	3.46	3.27	3.23	3.25	3.01	3.23	3.06	3.26
	3.44	3.27	3.22	3.17	3.00	3.22	3.05	3.26
	3.39	3.26	3.18	3.13	2.96	3.21	2.97	3.25
	3.37	3.23	3.17	3.12	2.93	3.20	2.95	3.22
	3.35	3.19	3.15	3.12	2.91	3.18	2.94	3.20
	3.34	3.16	3.10	3.08	2.89	3.18	2.92	3.19
	3.32	3.13	3.07	3.07	2.81	3.14	2.89	3.18
	3.27	3.12	3.04	3.05	2.74	3.12	2.85	3.14
3.26	3.10	3.03	3.02	2.73	3.10	2.81	3.08	
25 %-rang	3.25	3.07	3.03	3.01		2.79	3.04	
	3.24	3.03	3.03	2.98	2.71	2.78	3.00	
	3.22	3.03	3.03	2.98	2.71	2.76	2.99	
	3.21	3.02	3.03	2.95	2.70	2.72	2.99	
	3.19	3.01	3.00	2.95	2.69	3.10	2.98	
	3.16	3.01	3.00	2.92	2.69	3.08	2.97	
	3.14	2.95	3.00	2.87	2.68	3.02	2.95	
	3.13	2.94	2.98	2.87	2.68	3.00	2.95	
	3.10	2.93	2.97	2.86	2.67	2.99	2.96	
	3.08	2.91	2.94	2.85	2.67	2.98	2.92	
	3.07	2.91	2.94	2.85	2.67	2.95	2.91	
	3.04	2.90	2.93	2.84	2.58	2.95	2.91	
	3.02	2.90	2.92	2.84	2.56	2.94	2.90	
	2.99	2.89	2.91	2.84	2.55	2.88	2.89	
2.97	2.87	2.90	2.83	2.50	2.87	2.86		
1 %-rang	2.93	2.81	2.89	2.82	2.50	2.86	2.85	
	2.91	2.81	2.87	2.81	2.45	2.85	2.80	
	2.90	2.78	2.80	2.72	2.41	2.80	2.78	
	2.89	2.75	2.79	2.64	2.40	2.79	2.76	
	2.84	2.71	2.74	2.63	2.40	2.75	2.65	
	2.83	2.68	2.71	2.55	2.40	2.73	2.64	
	2.80	2.67	2.70	2.54	2.39	2.67	2.62	
	2.80	2.66	2.64	2.48	2.38	2.66	2.60	
	2.75	2.64	2.60	2.44	2.33	2.66	2.55	
	2.65	2.64	2.53	2.32	2.26	2.60	2.54	
	2.62	2.64	2.52	2.23	2.15	2.56	2.51	
	2.30	2.63	2.50	2.17	2.10	2.55	2.07	
	2.29	2.59	2.36	2.12	2.08	2.50	2.00	
	2.22	2.28	2.20	2.05	2.00	2.43	1.99	
2.10	2.12	2.19	1.88	1.97	2.20	1.90		

— — — — — Verwaltung - - - - - Produktion

ALLG = Allgemeine Fragen

ORGA = Organisation

LEIS = Betriebliche Leistungen

KOLL = Kollegenbeziehung

INFO* = Information u. Mitsprache

gesamt = Betriebsklima insgesamt

VORG = Vorgesetztenverhalten

INTR* = Interessenvertretung

* = Diese Dimensionen kamen in einigen Unternehmen nicht zum Einsatz, deshalb fehlen hier Werte

Betrachten wir die Kurvenzüge auf der Prozentrangskala, so zeigen sich diese Unterschiede recht deutlich. Die Darstellung verdeutlicht auch, daß die 22 ausgewählten Betriebe nahe an den Durchschnittswerten der Gesamtstichprobe mit 60 Betrieben liegen und daß diese wiederum eng um die 50-Prozenträge der Prozentrangskala streuen. Der Grund hierfür ist in der Normalverteilung zu suchen, d.h. je größer der Stichprobenumfang wird, je mehr Betriebe und Mitarbeiter hier eingehen, desto mehr gleichen sich – falls es sich nicht um untypische Teilgruppen handelt – die spezifischen Unterschiede aus und die Werte nähern sich dem mittleren Skalenwert oder Median an.

8.2.1 Betriebsexterne Charakteristika

Zunächst wird innerhalb dieses Abschnittes die Tabelle 1 (Ergebnisse auf Betriebsniveau) interpretiert werden. Im Anschluß daran soll vorsichtig darauf hingewiesen werden, welcher Einfluß von der Branchenzugehörigkeit, der Betriebsgröße und dem Standort ausgeht.

8.2.1.1 Die Normwerte auf dem durchschnittlichen Niveau der Betriebe

Wie die Zahlen der Tabelle 1 gebildet wurden und wie sie zu verstehen sind, wurde bereits in Kapitel 8.1.2 erläutert. Es soll jetzt darauf hingewiesen werden, was an diesen Zahlen auffällt und was sie ausdrücken.

Zunächst ist – auch das wurde bereits gesagt – die Spannweite der Werte nicht extrem groß. Bei einer theoretischen Spannweite zwischen 1 und 5 liegen die tatsächlich erreichten Werte zwischen 1.75 und 4.60, wobei diese beiden genannten Werte in verschiedenen Dimensionen des Betriebsklimas liegen, was die Spannweite innerhalb der einzelnen Dimensionen noch einmal weiter einengt. Tatsächlich beobachtbare

Spannweiten reichen bis maximal 2.21 (Allgemeine Fragen).

Wendet man den Blick jetzt von den Spannweiten ab und achtet man darauf, was innerhalb der Betriebe durchschnittlich in den einzelnen Bereichen für Werte erzielt wurden, so läßt sich – gemessen an der Idealnorm – eine Rangreihe bilden, die – bei grober Klassenbildung – folgendes Aussehen hat:

1. Allgemeines Bild des Betriebes (ALG)
2. Kollegenbeziehungen (KOL), Vorgesetzte (VOR), Interessenvertretung (INT), Information und Mitsprache (INF)
3. Organisation (ORG), Betriebliche Leistungen (LEI)

Die Rangreihe läßt erkennen, daß bei relativ allgemeinen Fragen das Betriebsklima recht positiv beschrieben wird und daß die kritischeren Äußerungen dann zu erwarten sind, wenn man differenziert und ins Detail geht. Hier wiederum fällt auf, daß Fragen nach den zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Betriebs (das Verhältnis zu Kollegen und



Vorgesetzten) positivere Beantwortungen finden, als Fragen nach „harten“, von der Person relativ unabhängigen Bedingungen (organisatorische Abläufe und Strukturen, betriebliche Leistungen).

Was allerdings die Normtabelle (Anhang 3) nicht zeigt ist dies: Das Betriebsklima innerhalb der untersuchten Betriebe unterscheidet sich nicht nur insgesamt, sondern weist – bei zum Teil ähnlichen Gesamtwerten – höchst unterschiedliche Strukturen auf. Während z. B. ein Betrieb hohe Werte im zwischenmenschlichen Bereich erreicht, also bei Vorgesetzten und Kollegen, dagegen deutlich unterdurchschnittliche Werte bei Organisation und Betriebliche Leistungen, hat ein anderer gerade hier seine Stärken, aber eine ausgesprochene Schwäche z. B. beim Bereich Vorgesetzte.

Die Normtabelle gibt, wenn man im eigenen Betrieb ermittelte Werte an diesen Vergleichsdaten mißt, also nicht nur Information darüber, wie gut das Betriebsklima insgesamt einzustufen ist, sondern sie gibt darüber hinaus gezielte Hinweise, innerhalb welcher Dimensionen Veränderungsmaßnahmen bevorzugt ansetzen sollten.

8.2.1.2 Betriebsgrößenbezogene Interpretation

Je größer der Betrieb, desto schlechter das Betriebsklima. Diese verallgemeinernde Aussage gilt nicht nur für den Gesamtbetriebsklimawert (BK), sondern sie trifft auch fast durchgehend für die einzelnen Fragebogenbereiche zu. Eine Erwähnung verdient es allerdings, daß die besten Betriebsklimawerte nicht innerhalb der kleinsten Betriebsgrößenkategorie erzielt wurden; sie sind hier nur für Kollegen, Vorgesetzte und Organisation aufweisbar, was möglicherweise so interpretiert werden kann, daß innerhalb der ganz kleinen Betriebe die zwischenmenschlichen Beziehungen sich persön-

licher gestalten und die Organisation noch weniger starr standardisiert und formalisiert ist. Dagegen scheinen Information und Mitsprache, Interessenvertretung sowie Betriebliche Leistungen in den etwas größeren Betrieben besser geregelt zu sein.

Das Ergebnis – je größer der Betrieb, desto schlechter das Betriebsklima – wird allerdings durch diese eben ange deuteten kleinen Abweichungen nicht in Frage gestellt. Es wird im Gegenteil dadurch gefestigt, daß in der betriebsbezogenen Normentabelle (Tabelle 1 im Anhang) die großen Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten, von wenigen Ausnahmen abgesehen, in allen Fragebogenbereichen Prozentrangwerte unter 50 aufweisen; die ganz großen sogar unter Prozentrang 25. Für diese Letztgenannten ist zudem bemerkenswert, daß sie besonders geringe Werte in den Skalen Kollegen und Betriebliche Leistungen haben, also keineswegs nur im zwischenmenschlichen Bereich, sondern auch hinsichtlich der Wahrnehmung der bereitgestellten betrieblichen Leistungen.

8.2.1.3 Standortbezogene Interpretation

Weiter gibt es Hinweise darauf, daß der Standort für das Betriebsklima nicht unwesentlich ist.

Es läßt sich also ableiten, daß das Betriebsklima in den Betrieben, die in der Region ihren Standort haben, schlechter ist als das Betriebsklima in großstädtischen Unternehmen. Möglicherweise liegt einer der Gründe dafür in der Tatsache, daß sich die großstädtischen Betriebe wegen der Konkurrenz auf dem Personalmarkt in der Vergangenheit mehr um ein gutes Betriebsklima bemühten als die ländlichen Unternehmen, die auf dem Personalmarkt nicht selten annähernd eine Monopolstellung haben.

Was soeben für den Gesamtwert des Betriebsklimas ausgesagt wurde, gilt für

viele andere Fragenbereiche auch. Nur eine Ausnahme ist zu erwähnen: Im Bereich Organisation sind die Mittelwertdifferenzen deutlich kleiner.

Differenziert man weiter und faßt man dann das Wesentliche zusammen, so darf man sagen, daß

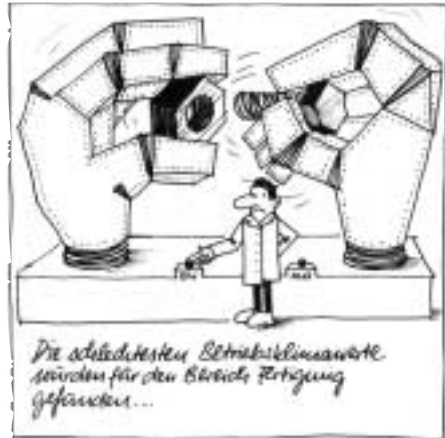
- signifikante und deutliche Unterschiede zwischen den Betrieben der Ballungsgebiete und den Betrieben der Region zugunsten der Betriebe in den Ballungsgebieten bestehen;
- Schwachstellen in Betrieben der Region, vor allem im Bereich Betriebliche Leistungen, Information und Mitsprache und der Interessenvertretung liegen;
- die Interessenvertretung innerhalb der großstädtischen Betriebe einen relativ positiven Schwerpunkt darstellt.

Diese Relativierungen und Differenzierungen sind allerdings zweitrangig gegenüber dem Hauptergebnis, das recht deutlich das schlechtere Betriebsklima in den Betrieben der ländlichen Regionen aufweist.

8.2.2 Betriebsinterne Charakteristika

Es wurden soeben mit Betriebsgröße und Standort Merkmale zur Differenzierung aufgeführt, die den Betrieb gewissermaßen äußerlich kennzeichnen. Es soll nun auf Merkmale eingegangen werden, die die Betriebsangehörigen nach innerbetrieblichen Merkmalen voneinander abheben und differenzieren.

Über das bereits zuvor zur Unterscheidung von Produktion und Verwaltung Gesagte hinaus gibt es Hinweise darauf, daß die Mittelwerte für den Organisationsbereich Verkauf nahezu in allen Fragebogenbereichen und für die Beurteilung des Gesamtklimas deutlich über denen der anderen Betriebsbereiche liegen. Mit Ausnahme der Dimensionen



„Interessenvertretung“ und „Organisation“ beschreiben die im Verkauf Tätigen das Betriebsklima mit deutlich höheren Werten als alle anderen Betriebsmitglieder. Es kann auf der Grundlage der von uns erhobenen Daten nicht entschieden werden, ob dieses Ergebnis auf Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter des Verkaufs zurückgeführt werden kann oder doch stärker an der erfahrungsgemäß meist lockeren informellen und jovialen Kontaktform innerhalb dieses



Arbeitsbereiches liegt, dessen Erfolge auch in der Organisation besonders sichtbar werden und der dadurch auch besonders günstige Verdienstmöglichkeiten eröffnet.

Die deutlich schlechtesten Betriebsklimawerte wurden für den Unternehmensbereich Fertigung gefunden. Die Beschäftigten innerhalb der Fertigung beschreiben also fast durchweg das Betriebsklima als schlecht, was man als Hinweis dafür verstehen sollte, bei der Humanisierung der Arbeitswelt nicht nur die technischen und organisatorischen Gegebenheiten dieses Bereiches zu verbessern, woran häufig gearbeitet wird, sondern auch die zwischenmenschlichen Beziehungen gerade hier gezielt zu pflegen.

Für den Unternehmensbereich Verwaltung liegen die einzelnen Werte fast ausnahmslos zwischen denen für den Verkauf und denen für die Fertigung. Besonders hohe und positive Werte findet man – an sich nicht überraschend – in der Kategorie Organisation. Im Unternehmensbereich Verwaltung wird die Organisation also signifikant besser eingestuft als in allen anderen der hier analysierten Unternehmensbereiche.

Schließlich noch einige Aussagen zum Versand. Hier liegen die Betriebsklimawerte zwar über denen des Bereichs Fertigung; die Differenzen sind allerdings gering. Entsprechend liegen die Werte durchgängig deutlich unter denen der Unternehmensbereiche Verkauf und Verwaltung. Das Betriebsklima im Bereich des Versands ist also – wenn auch nicht so pointiert wie innerhalb der Fertigung – als schlecht zu kennzeichnen.

Wichtig scheint auch zu sein, mit wievielen anderen Personen man den Raum teilt.

Hypothesen lassen sich hier leicht formulieren, da fast alle empirischen Arbeiten, die sich mit der Sozialpsychologie der

Arbeitsgruppe auseinandersetzen, zeigen, daß der Gruppenzusammenhalt und die Zufriedenheit mit der Gruppe um so schlechter werden, je größer die Gruppe ist.

Das wesentliche Ergebnis besteht darin, daß das Betriebsklima um so schlechter ist, je mehr Personen in einem Raum zusammenarbeiten. Arbeiten mehr als 20 Personen zusammen, so sind die Mittelwerte des Betriebsklimas insgesamt und auch in den Teilaspekten des Betriebsklimas erwartungsgemäß deutlich am schlechtesten. Etwas besser, aber noch immer schlecht sieht es aus, wenn man die Raumgruppengröße bis 20 Personen in einem Raum betrachtet. Durchschnittlich sind die Betriebsklimawerte, wenn 6 bis 10 Personen zusammenarbeiten.

Erst wenn die Zahl der Mitarbeiter, die in einem Raum zusammenarbeiten, unter 5 sinkt, zeigen sich durchgehend deutlich bessere Ergebnisse und ein insgesamt positives Betriebsklima. Konflikte sind hier wohl weniger wahrscheinlich, man wird weniger häufig gestört und kann – wenn Schwierigkeiten auftreten – alles leichter und informeller besprechen.

Als letztes der betriebsinternen Differenzierungskriterien sei auf die Position des Beschäftigten eingegangen. Dabei wurden Arbeiter, Vorarbeiter, Meister und Angestellte voneinander abgehoben.

Für Arbeiter und Vorarbeiter, die sich kaum voneinander unterscheiden, ergeben sich in allen Betriebsklimadimensionen relativ niedrige Mittelwerte, d. h. diese Personengruppen beschreiben das von ihnen wahrgenommene Betriebsklima als relativ schlecht.

Die beiden anderen Gruppierungen – die Angestellten und die Meister –, die wohl häufiger eine Vorgesetztenfunktion haben dürften, beschreiben das Betriebsklima in allen Bereichen positiver.

Ein besonders zu beachtender Unterschied ergibt sich in der Dimension Betriebliche Leistungen zwischen Arbeitern und Vorarbeitern einerseits und den Angestellten und Meistern andererseits. Hier ist vor allem darauf zu verweisen, daß die Arbeiter und die Vorarbeiter deutlich unter den Meistern liegen, also ihre Entlohnung, ihre Aufstiegsmöglichkeiten und die sonstigen betrieblichen Leistungen sehr viel ungünstiger beschreiben. Hier erscheinen Verbesserungen in den Betrieben angebracht.

8.2.3 Personenbezogene Charakteristika

Spielen bei der Wahrnehmung des Betriebsklimas auch Geschlecht, Lebensalter, Schulbildung und berufliche Bildung eine Rolle?

Es gibt gewisse Tendenzen, auf die kurz hingewiesen werden soll.

Geschlecht.

Man könnte – im Anschluß an Arbeitszufriedenheitsuntersuchungen – vermuten, daß von den Frauen aufgrund eines geringeren Anspruchsniveaus das Betriebsklima positiver als von den Männern wahrgenommen wird. Unsere Ergebnisse bestätigen dies nicht; nennenswerte Unterschiede zwischen Männern und Frauen ließen sich bezüglich der Wahrnehmung des Betriebsklimas nicht aufweisen. Allerdings könnten sich hier zwei gegenläufige Tendenzen aufheben: Möglicherweise neigen die Frauen doch zu einer etwas positiveren Wahrnehmung; da aber der Anteil der Frauen unter den Vorgesetzten, insbesondere Meistern, sehr viel geringer ist und diese das Betriebsklima positiver wahrnehmen, ergibt sich eine gegenläufige Verschiebung zugunsten der Männer.

Alter

Uns interessierte bei der Auswertung insbesondere, ob sich auch für das Betriebs-



klima die für die Arbeitszufriedenheit häufig berichtete u-förmige Beziehung zum Alter zeigt. Ob also jüngere Arbeitnehmer besonders positive, Arbeitnehmer in mittleren Jahrgängen tendenziell negative und ältere Arbeitnehmer wieder positive Beurteilungen abgeben. Tatsächlich war auch bei der von uns untersuchten Stichprobe – mit einer Ausnahme – diese u-förmige Beziehung für alle Dimensionen des Betriebsklimas zumindest angedeutet, zum Teil sogar signifikant nachweisbar. Bei der Gruppe der unter 25jährigen finden sich relativ positive Werte, die in der nächsten Altersgruppe stark abfallen und dann bereits bei den Gruppen der Älteren – wenn auch langsam – wieder ansteigen. Die positivsten Werte wurden bei der Gruppe jener, die kurz vor dem Rentenalter stehen, gefunden: Bei den 56- bis 65jährigen. Man könnte nun interpretieren, daß für die Altersgruppe bis 25 Anforderungen durch die Arbeitssituation und die Hoffnung auf eine Zukunft, die noch alle Möglichkeiten offen läßt, die positive Beurteilung bedingen, während bei der Gruppe der 26- bis 35jährigen die Ernüchterung am „Realitätsprinzip“ erfolgt. Bei den Älteren kommt es dann möglicherweise zur Anpassung an die gegebenen Ver-

hältnisse im Sinne eines resignativen Sich-Fügens. Eine andere Interpretation wäre aber auch zu vertreten: Die Älteren haben häufig hierarchisch höhere Positionen erreicht, wo dann objektiv einiges besser ist und entsprechend positiver wahrgenommen wird.

Eine Ausnahme von der bislang besprochenen Beziehung ergibt sich in der Fragedimension Organisation. Zwar liegen auch hier für die jüngste Altersgruppe die höchsten Werte vor; sie sinken dann aber kontinuierlich mit steigendem Alter ab. Möglicherweise ist dies vor dem Hintergrund der in der Organisationspsychologie immer wieder betonten Linie menschlicher Entwicklung zu sehen: Mit Reifung und Alter steigt der Wunsch nach Autonomie. Dies heißt im konkreten Fall: Je älter und erfahrener man wird, desto mehr stört einen die Starrheit der Organisation und die Einengung bei Entscheidungen, für die man sich aufgrund seiner eigenen Erfahrungen kompetent fühlt.

Schulbildung

Man könnte zur Beziehung zwischen Schulbildung und Betriebsklima folgendes vermuten: Je höher die Schulbildung, desto besser sind die Bedingungen, auf die man trifft, und desto besser müßte das Betriebsklima sein. Auf der anderen Seite könnte empirisch gezeigt werden, daß mit der Schulbildung das Anspruchsniveau steigt, so daß bei objektiv gleichen Bedingungen die besser Ausgebildeten unzufriedener sind. Da allerdings mit höherer Schulbildung in der Regel auch höhere hierarchische Positionen verbunden sind und das Betriebsklima von jenen, die eine höhere Position haben, auch positiver wahrgenommen wird, ist eher anzunehmen, daß sich mit steigender Schulbildung auch die Wahrnehmung des Betriebsklimas verbessert. Die Analyse

bestätigt diese Vermutung. Tatsächlich finden sich bei der Gruppe der Fachhochschul- und Universitätsabsolventen die höchsten Betriebsklimawerte in den Fragebogendimensionen Kollegen, Vorgesetzte, Organisation und Betriebliche Leistungen. In den Dimensionen Allgemeine Fragen, Interessenvertretung und Information liegen die Werte der Beschäftigten mit Realschulabschluss bzw. Gymnasium etwas höher. Die deutlich niedrigsten Werte haben die Personen mit Hauptschulabschluss.

Insgesamt sind jedoch die Unterschiede bei einer schulbildungsbezogenen Interpretation so gering, daß sie hier nicht vertieft und auch nicht überinterpretiert werden sollen. Eine Unterscheidung nach der im Betrieb erreichten Position erbringt jedenfalls mehr als eine Unterscheidung nach dem Schulabschluß.

Berufliche Bildung

Auf einige auffällige Unterschiede sei knapp eingegangen: Die Gruppe der Personen mit abgeschlossener Lehre erreichte signifikant höhere Werte im Bereich Organisation und unterscheidet sich hier von den beiden anderen Gruppierungen. Weitere Unterschiede traten noch im Bereich der Interessenvertretung zwischen Personen mit abgeschlossener Lehre und Ungelernten auf, im Bereich Vorgesetzte zwischen angelernten Beschäftigten und solchen mit Lehrabschluss. Im Bereich Allgemeine Fragen schließlich erzielten die ungelernten Beschäftigten den höchsten Wert und unterschieden sich damit – also bei den weniger differenzierenden Fragen – von den beiden anderen Gruppen. Insgesamt aber kann man die hier aufgefundenen Differenzen beinahe vernachlässigen. Die Berufsausbildung bedingt keine unterschiedliche Sicht des jeweils gegebenen Betriebsklimas.

8.2.4 Mahnung

Die Gefahr ist groß, daß die soeben von uns mitgeteilten Informationen überinterpretiert und Schlüsse daraus gezogen werden, die nicht gerechtfertigt sind. Es seien daher einige Worte angefügt, die zur Vorsicht mahnen und zur kritischen Distanzierung befähigen sollen:

- Beim Betriebsklima handelt es sich – und das hatten wir im theoretischen Teil bereits dargelegt – um ein Konzept auf der Ebene des Betriebes. Nicht was der einzelne sagt, interessiert hier – im Gegensatz zur Arbeitszufriedenheitsforschung –, sondern das, was die Belegschaft über den Betrieb als Ganzes sagt. Unter diesem Aspekt ist auch Tabelle 1 die wichtigste. Hier werden wirklich Normwerte für die Betriebe angegeben.

Die Aussagen beinhalten die Gefahr, daß die von uns gewählten Kategorien als Ursache für die aufgefundenen Unterschiede angesehen werden. Ein solcher Schluß ist selbstverständlich voreilig und häufig unzulässig. Ganz davon abgesehen, daß eine Untersuchung wie die hier vorliegende schon von der Anlage her Aussagen zur Ursache-Wirkungs-Beziehung grundsätzlich nicht machen kann, sei ergänzend folgendes bedacht: Die von uns gewählten Kategorien, z. B. Betriebsgröße, Standort, sind ja nicht unabhängig voneinander; das gleiche gilt für Position, Geschlecht und Alter usw. Wenn man jetzt z. B. feststellt, daß ältere Personen das Betriebsklima positiver wahrnehmen, so stimmt dies zwar, es bleibt aber völlig offen, ob es am Alter liegt. Vielleicht liegt der Grund auch darin, daß ältere Personen häufiger eine höhere Position erreicht haben, daß sie häufiger mit nur wenigen anderen im gleichen Raum arbeiten, daß sie häufiger in der Verwaltung tätig sind usw.

Die Ergebnisse, die mit Hilfe des von uns entwickelten Fragebogens gewonnen

werden können, zeigen also – vergleicht man sie mit den Normwerten – wo Unterschiede liegen, wo Stärken und Schwächen zu vermuten sind. Zu den Ursachen sagen die Ergebnisse nichts; sich darüber Gedanken zu machen ist die Aufgabe aller, die innerhalb des Betriebes tätig sind.

9. Praktische Beispiele

9.1 Beispiel für die Interpretation mit Hilfe der Prozentrangskala

Die Bedeutung der Prozentrangskala liegt darin, daß man zum einen recht anschaulich sehen kann, wie die eigenen Skalenwerte im Feld der Werte aller untersuchten Betriebe liegen. Zum zweiten eignet sie sich gut zum Vergleich der Kurvenzüge z. B. verschiedener Abteilungen hierarchischer Ebenen oder von mehrmaligen Untersuchungen. Das Beispiel (vgl. Darstellung 16) zeigt die Kurvenzüge einer Firma, die erstmals 1989 und dann zwei Jahre später, also 1991, untersucht wurde. Während der Vergleich mit anderen Firmen letztlich fragwürdig ist, scheint der von zwei aufeinanderfolgenden Untersuchungen in derselben Unternehmung sehr aussagekräftig zu sein, insbesondere dann, wenn zwischenzeitlich erfolgte Maßnahmen überprüft werden können. Fraglos sind hier auch Einflüsse im Spiel, die in den Maßnahmen nicht intendiert waren, aber neben bloßen Veränderungen in der Zeit können doch gewisse Rückschlüsse auf die Wirkungen von eingeleiteten Maßnahmen gemacht werden.

Hinter dem gezeigten Beispiel steckt ein Betrieb mit 300 Mitarbeitern, bei dem sich alle Skalenwerte deutlich verbessert haben. Die Kurvenzüge muten erstaunlich parallel an (was wir öfters bei solchen Vergleichen beobachten konnten). Die besonders deutlich besseren Werte zeigen sich bei der Zweituntersu-

Die nachfolgende **Prozentrangskala** zeigt die Werte eines Betriebes im Befragungsabstand von 2 Jahren, vor dem Hintergrund der Durchschnittswerte des Betriebsklimas insgesamt und seiner Dimensionen von 60 untersuchten Organisationen.

	ALLG	KOLL	VORG	ORGA	INFO*	INTR*	LEIS	gesamt	
99 %-rang	4.41	4.17	4.12	4.17	3.92	3.83	3.96	4.10	
	4.19	3.95	4.07	4.07	3.89	3.77	3.89	3.97	
	4.10	3.86	4.02	3.98	3.88	3.73	3.82	3.82	
	4.08	3.82	3.92	3.87	3.59	3.65	3.80	3.77	
	4.05	3.81	3.89	3.84	3.58	3.63	3.55	3.73	
	3.99	3.65	3.87	3.84	3.53	3.60	3.44	3.59	
	3.89	3.59	3.83	3.81	3.48	3.59	3.43	3.57	
	3.85	3.58	3.74	3.72	3.42	3.57	3.40	3.54	
	3.81	3.57	3.66	3.66	3.41	3.56	3.38	3.51	
	3.76	3.56	3.56	3.65	3.30	3.46	3.29	3.47	
	3.74	3.54	3.50	3.55	3.26	3.45	3.28	3.46	
	3.73	3.53	3.49	3.52	3.24	3.42	3.28	3.42	
	3.72	3.44	3.47	3.50	3.18	3.42	3.25	3.38	
	3.69	3.38	3.44	3.49	3.17	3.40	3.22	3.36	
	75 %-rang	3.62	3.37	3.44	3.47	3.16	3.33	3.21	3.35
50 %-rang	3.57	3.37	3.44	3.44	3.09	3.32	3.17	3.32	
	3.57	3.36	3.42	3.42	3.09	3.32	3.16	3.31	
	3.53	3.34	3.42	3.38	3.06	3.31	3.13	3.30	
	3.52	3.32	3.37	3.36	3.05	3.29	3.08	3.29	
	3.50	3.30	3.34	3.30	3.03	3.25	3.08	3.29	
	3.48	3.28	3.25	3.28	3.02	3.24	3.07	3.28	
	3.46	3.27	3.23	3.25	3.01	3.23	3.06	3.26	
	3.44	3.27	3.22	3.17	3.00	3.22	3.05	3.26	
	3.39	3.26	3.18	3.13	2.96	3.21	2.97	3.25	
	3.37	3.23	3.17	3.12	2.93	3.20	2.95	3.22	
	3.35	3.19	3.15	3.12	2.91	3.18	2.94	3.20	
	3.34	3.16	3.10	3.08	2.89	3.18	2.92	3.19	
	3.32	3.13	3.07	3.07	2.81	3.14	2.89	3.18	
	3.27	3.12	3.04	3.05	2.74	3.12	2.85	3.14	
	50 %-rang	3.26	3.10	3.03	3.02	2.73	3.10	2.81	3.08
	25 %-rang	3.25	3.07	3.03	3.01			2.79	3.04
		3.24	3.03	3.03	2.98	2.71		2.78	3.00
		3.22	3.03	3.03	2.98	2.71		2.76	2.99
		3.21	3.02	3.03	2.95	2.70		2.72	2.99
		3.19	3.01	3.00	2.95	2.69	3.10	2.69	2.98
3.16		3.01	3.00	2.92	2.69	3.08	2.68	2.97	
3.14		2.95	3.00	2.87	2.68	3.02	2.67	2.95	
3.13		2.94	2.98	2.87	2.68	3.00	2.67	2.95	
3.10		2.93	2.97	2.86	2.67	2.99	2.66	2.93	
3.08		2.91	2.94	2.85	2.67	2.98	2.64	2.92	
3.07		2.91	2.94	2.85	2.67	2.95	2.63	2.91	
3.04		2.90	2.93	2.84	2.58	2.95	2.63	2.91	
3.02		2.90	2.92	2.84	2.56	2.94	2.57	2.90	
2.99		2.89	2.91	2.84	2.55	2.88	2.56	2.89	
25 %-rang		2.97	2.87	2.90	2.83	2.50	2.87	2.52	2.86
1 %-rang	2.93	2.81	2.89	2.82	2.50	2.86	2.48	2.85	
	2.91	2.81	2.87	2.81	2.45	2.85	2.47	2.80	
	2.90	2.78	2.80	2.72	2.41	2.80	2.47	2.78	
	2.89	2.75	2.79	2.64	2.40	2.79	2.36	2.76	
	2.84	2.71	2.74	2.63	2.40	2.75	2.33	2.65	
	2.83	2.68	2.71	2.55	2.40	2.73	2.19	2.64	
	2.80	2.67	2.70	2.54	2.39	2.67	2.11	2.62	
	2.80	2.66	2.64	2.48	2.38	2.66	2.10	2.60	
	2.75	2.64	2.60	2.44	2.33	2.66	2.10	2.55	
	2.65	2.64	2.53	2.32	2.26	2.60	2.09	2.54	
	2.62	2.64	2.52	2.23	2.15	2.56	2.07	2.51	
	2.30	2.63	2.50	2.17	2.10	2.55	2.07	2.47	
	2.29	2.59	2.36	2.12	2.08	2.50	2.00	2.46	
	2.22	2.28	2.20	2.05	2.00	2.43	1.99	2.36	
	1 %-rang	2.10	2.12	2.19	1.88	1.97	2.20	1.90	2.15

t₁ = - - - - erste Messung

t₂ = ——— zweite Messung zwei Jahre später

ALLG = Allgemeine Fragen
 KOLL = Kollegenbeziehung
 VORG = Vorgesetztenverhalten
 ORGA = Organisation

INFO* = Information u. Mitsprache
 INTR* = Interessenvvertretung
 LEIS = Betriebliche Leistungen
 gesamt = Betriebsklima insgesamt

* = Diese Dimensionen kamen in einigen Unternehmen nicht zum Einsatz, deshalb fehlen hier Werte

Darstellung 16: Ergebnisse eines Betriebes im Abstand von 2 Jahren

chung in den Dimensionen „Organisation“, „Allg. Fragen“ und „Vorgesetztenverhalten“. Trotz der klaren Verbesserungen auch in den Dimensionen „Information und Mitsprache“ und „Betriebl. Leistungen“ bedarf es hier noch größerer Anstrengungen.

Was wurde innerhalb der zwei Jahre getan, um das Betriebsklima bewußt zu verbessern?

Um das auffällig schlechte Informationsverhalten zu bessern, das auch die Bereichsleiter mit sehr schlecht beurteilten, wurden insbesondere strukturelle Veränderungen an der Spitze der Unternehmung vorgenommen. Bei der Zweituntersuchung zeigte sich die Kommunikationsbarriere noch deutlich auf der Ebene der Gruppenleiter, so daß sichtbar wurde, wo und wie weit die eingeleiteten Maßnahmen gewirkt haben. Die deutlich besseren Werte wurden bei der Zweituntersuchung in den hierarchisch höheren Positionen und den der Geschäftsleitung nahen Abteilungen gemessen. Vorher war es umgekehrt, d. h. auf den unteren Ebenen und den geschäftsleitungsfernen Abteilungen wurden die besseren Werte gefunden. Offensichtlich hatten die eingeleiteten „strukturellen Maßnahmen“ in der Wahrnehmung der Mitarbeiter die deutlichere Wirkung in der Dimension „Organisation“.

9.2 Beispiel für den Vergleich von Innen- und Außendienst in 10 Vertriebsorganisationen

Was lassen die Tabellen auf den Seiten 68-70 erkennen?

Sie zeigen in der ersten Spalte die Durchschnittswerte aller 60 untersuchten Betriebe; in der zweiten die Werte der Vertriebsabteilungen von zehn Firmen und differenziert in der dritten und vierten Spalte die Unterschiede zwischen Innen- und Außendienst.

Was fällt auf?

Gegenüber allen Organisationen haben

– wie bereits zuvor mitgeteilt – die Vertriebsorganisationen häufig die besseren Werte. Betrachten wir zuerst die Dimensionen, dann sieht man, daß die guten Werte aus dem Außendienst stammen. So liegt der Innendienst bei „Kollegenbeziehungen“, „Organisation“, „Information und Mitsprache“ und „Interessenvertretung“ unter dem Durchschnitt aller Betriebe.

Im Bereich „**Allg. Fragen**“ fällt auf, daß im Innendienst das sog. *Commitment*, d. h. die Bindung an den Betrieb, (Frage 01 und 06) schlechter ausfällt als im Durchschnitt aller Betriebe. Deutlich schlecht fällt hier auch Frage 05 „Hektik“ aus, aber das ist auch im Außendienst der relativ schlechteste Wert in diesem Bereich. „Krankmachende Arbeitsbedingungen“ werden verständlicherweise in Vertriebsabteilungen im Gegensatz zu allen Betrieben, wo auch unterschiedlichste Produktionsabteilungen enthalten sind, nicht beschrieben.

Im Bereich „**Kollegenbeziehungen**“ zeigen sich bei den Fragen, 11, 12, 13, 16 „Offenheit und Vertrauen im Umgang miteinander“ im Innendienst und teilweise auch im Außendienst, wenn es um „freie Meinungsäußerung geht“ die schlechteren Werte. Kaum Probleme scheint es im Umgang von älteren mit jüngeren Mitarbeitern zu geben (um so auffälliger sind natürlich Einzelfälle). Der Wert bei „gegenseitigem Vertrauen“ im Innendienst ist bedenklich schlecht (dahinter stehen, in einzelnen Betrieben natürlich auch Werte die deutlich unter 2.00 absinken).

Die pauschale Zufriedenheit ist deutlich besser als die Beurteilung der konkreten Klimabeschreibungen.

Im Bereich „**Vorgesetztenverhalten**“ fällt auf, daß im Innendienst bei den Fragen 23 „Vorgesetzte sorgen für reibungslose Zusammenarbeit“ und 24 „Vorgesetzte als Alles- u. Besserwisser“ die schlechteren Werte geschrieben werden, während im Außendienst die Frage 27 „Entscheidungen schauen hinterher anders aus als vorher besprochen“ sich deut-

lich als schlecht von den übrigen Fragen abgrenzt. Im Innendienst fällt die pauschale Zufriedenheit mit den Vorgesetzten deutlich negativer aus als die Klimabeschreibungen, im Außendienst wird hier ein guter Wert erreicht, auch wenn dieser schlechter ist als die Klimabeschreibungen.

Bei „**Organisation**“ rutschen im Innendienst einige Werte unter 3.00, so bei den Fragen 37 „Arbeitsbedingungen“ (gemeint war hier meistens die Ausstattung mit modernen Geräten etc.) 38 und 41 „Aufgabenverteilung“, 43 und 45 „Zusammenarbeit zwischen Abteilungen“. Im Außendienst ist auch die „Zusammenarbeit zwischen Abteilungen“ sowie stark „begrenzte Aufgabengebiete“ (hier insbesondere im Pharmavertrieb) die mit relativ schlecht beurteilt werden. Bei der Schwachstellenanalyse vergißt man es häufig die guten Werte herauszustellen. Hier kann auf die „Abwechslung in der Tätigkeit“ als besonders guter Wert hingewiesen werden.

Die Werte für die pauschale Zufriedenheit mit der „Organisation“ fallen im Innen- wie Außendienst deutlich schlechter aus als die Betriebsklimawerte.

Die Frageantworten im Bereich „**Information und Mitsprache**“ erreichen im Innen- wie im Außendienst teilweise schwache und bedenklich schlechtere Werte als in allen Betrieben insgesamt. Insbesondere sind dies die Fragen 53, 57 und 58 „vollendete Tatsachen, langfristige und ausreichende Information“, die hier negativ zu Buche schlagen. Die pauschale Zufriedenheit mit der Information und Mitsprache fällt bei relativer Betrachtung demgegenüber besser aus.

Im Bereich „**Interessenvertretung**“ fällt im Innendienst das „Einzelkämpfertum“

negativ (Frage 67) auf, positiv die „Arbeitsplatzsicherheit“ (Frage 72). Die pauschale Zufriedenheit mit der Interessenvertretung fällt im Innendienst nicht sonderlich gut aus.

Bei „**Betriebliche Leistungen**“ fallen fehlende „Aufstiegsmöglichkeiten“ (Frage 76) im Innendienst auf, ebenso wird „Leistungsgerechtigkeit“ (Fragen 79, 80) mit schlecht beurteilt. Relativ mit gut werden Sozial- und Nebenleistungen eingestuft, insbesondere wenn man dies mit allen Firmen vergleicht. Die Werte für „Anerkennung für Verbesserungsvorschläge und Übernahme von Verantwortung“ (dies sind bekanntlich wichtige Motivatoren!) fallen hingegen im Innen- wie im Außendienst deutlich schwächer aus. Die pauschale Zufriedenheit mit den „Betrieblichen Leistungen“ liegt im Vergleich mit allen anderen Betrieben erstaunlich hoch. Ursache dafür dürften die guten Neben- und Sozialleistungen sein.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die schlechteren Werte im Innendienst auch aus dem sozialen Vergleich mit dem Außendienst herrühren. Neben spezifischen Verbesserungen in den einzelnen Betrieben und Abteilungen vor Ort, kann hier insgesamt mehr Durchlässigkeit zwischen Innen- und Außendienst empfohlen werden; dies fängt bei der Personalauswahl für den Innendienst an, wenn hier auch Erfahrungen im oder der Wechsel in den Außendienst möglich sein sollen.

Die Tabellen zeigen die Durchschnittswerte von 10 Vertriebsabteilungen mit 1385 Mitarbeitern

	alle 60 Betriebe	10 Betriebe	Innen dienst	Außen- dienst
Allg. Fragen	3.27	3.62	3.29	3.90
Kollegen	3.10	3.25	2.95	3.52
Vorgesetzte	3.06	3.51	3.22	3.75
Organisation	3.04	3.16	2.91	3.38
Information u. Mitsprache	2.81	2.63	2.29	2.92
Interessenvertretung	3.09	3.08	2.71	3.40
Betriebliche Leistungen gesamt	2.80 3.05	3.32 3.19	3.09 2.91	3.50 3.48
Allg. Fragen:				
1	3.71	3.88	3.47	4.21
2	3.57	3.95	3.63	4.19
3	3.19	3.49	3.09	3.79
4	3.12	3.93	3.48	4.35
5	2.91	2.91	2.40	3.38
6	3.19	3.48	3.04	3.82
Kollegen:				
7	3.27	3.81	3.34	4.17
8	3.64	3.49	3.21	3.76
9	2.98	3.17	2.68	3.61
10	3.36	3.42	3.18	3.64
11	2.75	2.57	2.19	3.85
12	2.68	2.68	2.48	2.87
13	2.71	2.87	2.53	3.22
14	3.12	3.30	3.12	3.46
15	3.79	4.21	3.89	4.46
16	2.78	2.73	2.45	2.95
17	2.99	3.59	3.32	3.90
18	3.08	3.14	2.93	3.37
Zufriedenheit	3.89	3.52	3.40	3.64
Wichtigkeit	4.76	4.72	4.76	4.69

Vorgesetzte:

21		3.28	3.64	3.29	3.94
22		2.94	3.29	3.07	3.49
23		2.84	3.16	2.58	3.65
24		2.71	3.19	2.88	3.45
25		3.08	3.57	3.35	3.75
26		3.12	3.83	3.52	4.07
27		2.69	2.91	2.90	2.86
28		2.97	3.36	3.04	3.61
29		3.04	3.53	3.10	3.87
30		3.30	4.13	3.86	4.36
31		3.36	3.70	3.47	3.86
32		3.14	3.77	3.49	3.96
33		3.29	3.14	3.12	3.34
34		2.97	3.62	3.11	4.05
	Zufriedenheit	2.96	3.25	2.99	3.50
	Wichtigkeit	4.70	4.76	4.70	4.81

Organisation:

37		3.12	2.88	2.32	3.34
38		2.97	3.01	2.79	3.20
39		3.19	4.03	3.70	4.29
40		2.97	3.16	2.88	3.39
41		2.74	3.01	2.77	3.19
42		2.69	2.58	2.26	2.83
43		3.13	2.71	2.56	2.86
44		3.09	3.45	3.64	3.26
45		3.19	2.59	2.27	2.83
46		2.92	3.66	3.79	3.57
47		3.28	3.35	3.02	3.62
48		3.06	2.85	2.53	3.11
	Zufriedenheit	2.76	2.73	2.53	2.99
	Wichtigkeit	4.64	4.63	4.55	4.69

Information und Mitsprache:

51		2.84	2.64	2.47	2.83
52		2.81	2.52	2.20	2.84
53		2.52	2.25	1.96	2.50
54		3.19	3.15	2.80	3.43
55		2.59	3.55	2.38	2.69
56		2.80	2.69	2.28	3.05
57		2.60	2.32	1.82	2.70
58		2.64	2.32	1.89	2.66
59		2.95	2.70	2.31	3.09
60		3.04	2.91	2.60	3.16
61		2.74	2.84	2.28	3.32
	Zufriedenheit Info.	2.73	2.75	2.40	3.07
	Wichtigkeit Info.	4.57	4.64	4.67	4.64
	Zufriedenheit Mitspr.	2.66	2.77	2.58	2.93
	Wichtigkeit Mitspr.	4.51	4.48	4.46	4.50

Interessenvertretung:

66		3.28	3.63	3.27	3.96
67		2.70	2.65	2.15	3.11
68		3.19	2.70	2.37	3.04
69		3.00	3.03	3.69	3.29
70		3.09	3.35	3.01	3.61
71		3.24	3.39	3.15	3.54
72		3.18	3.58	3.25	3.80
	Zufriedenheit	3.13	3.14	3.05	3.30
	Wichtigkeit	4.62	4.42	4.27	4.52

Betriebl. Leistungen:

75		3.02	3.38	3.44	3.28
76		2.63	2.95	2.55	3.25
77		2.80	3.27	2.92	3.56
78		2.65	3.26	2.99	3.53
79		2.72	2.90	2.46	3.25
80		2.70	3.07	2.64	3.43
81		3.09	3.79	3.69	3.80
82		2.58	2.67	2.37	2.91
83		3.11	3.68	3.48	3.78
84		2.60	2.70	2.45	2.89
	Zufriedenheit	2.54	3.45	3.42	3.51
	Wichtigkeit	4.70	4.59	4.52	4.63

9.3 Beispiel für einen Bericht aus einer Betriebszeitung:

Betriebsklimauntersuchung bei der Fa. X 1991

Die Ergebnisse der Betriebs- und Organisationsklimauntersuchung, die im Sommer 1991 durchgeführt wurde und auf der Betriebsversammlung am 09.10. 91 präsentiert wurden, sollen hier insbesondere für diejenigen, die nicht an der Betriebsversammlung teilnehmen konnten, zusammengefaßt werden.

Wie wurde das Betriebsklima erfaßt?

Erfaßt wurde das Betriebs- und Organisationsklima mittels eines standardisierten Fragebogens. Die Mitarbeiter hatten die Möglichkeit 91 ausgewählte Fragen zum Betriebsklima zur pauschalen Zufriedenheit und Wichtigkeit der Bereiche auf einer fünfstelligen Skala von „stimmt“ bis „stimmt nicht“ zu beurteilen. Über die gebildeten statistischen Blöcke, wie z. B. Gesamtbetrieb, Innen- u. Außendienst, Abteilungen oder Geschlecht wurden Durchschnittswerte errechnet und die Antwortwerte so gepolt, daß der Wert 5 den bestmöglichen und der Wert 1 den schlechtesten im Sinne eines guten Betriebsklimas beschreibt. Damit die Anonymität der einzelnen Mitarbeiter gewahrt bleibt, wurden keine Daten gekreuzt und keine Gruppe mit weniger als fünf Mitarbeitern ausgewertet. Die im

folgenden ausgeworfenen Skalenwerte können einmal absolut bewertet werden, im Sinne von 5 = sehr gut, 4 = gut, 3 = mittelmäßig, 2 = schlecht und 1 = sehr schlecht. Sie können relativ betrachtet werden, d. h. im Vergleich von Gruppen, wie z. B. mit den Werten aller untersuchten Unternehmungen, dahinter stecken ca. 25 000 Mitarbeiter aus unterschiedlichsten Unternehmungen und Betriebsgrößen oder im Sinne von schlechtestem oder bestem Wert einer Gruppe oder eines Clusters.

Die Stichprobe.

Wer hat teilgenommen?

Die Teilnahme der Mitarbeiter mit 72% kann im Vergleich mit 65 von uns durchgeführten Untersuchungen mit knapp über dem Durchschnitt liegend als zufriedenstellend bezeichnet werden. Dies sind 79 weibliche Mitarbeiter und 104 männliche, 103 im Außendienst und 89 im Innendienst, Abt. x 32 und Abt. y 71, in der Abteilung Marketing 29, Abt. z 19, Produktion und Vertrieb 19 und Verwaltung 22.

Die Ergebnisse

Verständlicherweise können im Rahmen eines solchen Berichts nicht alle Werte dargestellt, sondern es kann nur ein Überblick geboten werden. Hier die tabellarische Darstellung der Skalenwerte über die Dimensionen:

	60 Betriebe	Fa. X
Allgemeine Fragen	3.28	3.58
Kollegenbeziehungen	3.07	3.22
Vorgesetztenverhalten	3.05	3.50
Organisation	2.97	3.17
Information und Mitsprache	2.70	2.64/2.66
Interessenvertretung	3.02	3.10
Betriebliche Leistungen	2.69	3.33

Was fällt auf? Im Vergleich mit allen übrigen untersuchten Betrieben erreicht die Fa. X fast überall bessere Werte, dies ist jedoch nicht sonderlich aussagekräftig, weil hier in „alle Betriebe“ die unterschiedlichsten Firmen enthalten sind. Auffällig im Vergleich sind die deutlich besseren Werte bei der Fa. X, wenn es um die „Allgemeinen Fragen“ geht, aber auch die leicht schlechteren Werte, wenn um „Information und Mitsprache“ geht. Vor dem Hintergrund des allgemeinen Wertewandels, der hohen Qualifikation der Mitarbeiter und des firmenspezifischen Anspruchsniveaus mag dieser Wert (insbesondere im Innendienst) vielleicht schlechter erscheinen als die Informationspolitik in Wirklichkeit ist. Zweifellos ist es aber so, daß mit diesem Wert ein Schwachpunkt bezeichnet wird, den es zu verbessern gilt. Auffällig

sind die deutlich und durchgehend besseren Werte im Außendienst. Es liegt durchaus im Trend unserer Untersuchungen, daß im Außendienst gegenüber dem Innendienst die besseren Werte geschrieben werden. Zeichnet man die unterschiedlichen Werte für Innen- und Außendienst in eine Prozentrangtabelle ein (wie sie in der Betriebsversammlung gezeigt wurde), dann zeigt sich erstaunliche Parallelität der Kurvenzüge, d. h. auch im Außendienst zeigen sich dieselben Schwachstellen, nur nicht so stark.

Vergleichen wir die Beurteilung des Betriebsklimas mit der pauschalen Zufriedenheitsbewertung, so zeigt sich nicht nur für den Gesamtbetrieb, sondern ungefähr so für alle gebildeten Untersuchungseinheiten folgendes Bild:

	Betriebsklima	Zufriedenheit
Allgemeine Fragen	3.58	3.58
Kollegenbeziehungen	3.22	3.22
Vorgesetztenverhalten	3.50	3.50
Organisation	3.17	3.17
Information und Mitsprache	2.64/2.66	2.73/2.65
Interessenvertretung	3.10	3.14
Betriebliche Leistungen	3.33	3.45

Bei den „Allgemeinen Fragen“ wurde die Zufriedenheit nicht abgefragt. Bei „Kollegen“, „Interessenvertretung“ und „Betrieblichen Leistungen“ wurde die Zufriedenheit besser bewertet als das Klima und bei „Vorgesetzte“ und „Organisation“ schlechter; bei „Information und Mitsprache“ zwar etwas besser, aber doch nicht gut. Bei den Einzelfragen wollen wir hier nur beispielhaft einige wenige herausgreifen und sie besprechen. Z. B. wurde Frage 43 „Bei uns gibt es kaum Abwechslung in der Arbeit, es gibt immer nur dieselbe Routine“ (3.14 4.03 3.70 4.29 Reihung wie oben) mit deutlich guten

Werten beantwortet. Diesem positiv zu sehenden Handlungsspielraum der Mitarbeiter stehen aber im Bereich der „Hektik“, „Überstunden“ und „Störungen“ in manchen Bereichen auch deutlich schlechtere Werte entgegen. Nehmen wir als negatives Beispiel die Frage 59: „In unserer Firma kommt es oft vor, daß wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden“ (2.40 2.25 1.96 2.50 Reihung wieder wie oben), dann sieht man, daß der allgemein schlechte Wert von 2.40 im einzelnen noch unterboten wird. Auffällig gut sind die Werte bei den „Betrieblichen Leistungen“ im Bereich der Sozialleistungen, zu wünschen übrig lassen

sie jedoch, wenn es um *Motivatoren* wie „Anerkennung für neue Ideen“, „Verbesserungsvorschläge“ oder „Verantwortung“ geht.

Konsequenzen und Ausblick auf Maßnahmen

Wir konnten im Vorausgehenden nur wenige Beispiele herausgreifen und die Werte im einzelnen und für die Abteilung hier nicht ausbreiten. Es ist deshalb notwendig, daß man sich auf den verschiedenen hierarchischen Ebenen des Hauses wie in den einzelnen Abteilungen gründlich mit den Ergebnissen auseinandersetzt und nach Verbesserungsmöglichkeiten sucht. Die Befunde, d. h. die Werte, zeigen im Sinne einer Schwachstellenanalyse, wo Handlungsbedarf besteht; sie beschreiben nicht die konkreten Beispiele, die hinter den Werten stehen, an denen man am besten mit Maßnahmen ansetzen sollte. Insofern sind Ansätze für Verbesserungen je nach Standort oder Abteilung unterschiedlich. Insgesamt läßt sich jedoch sagen, daß man sich im Bereich von „Hektik“, „Überstunden“ mit deren Ursachen auseinandersetzen muß, daß bei „rechtzeitiger information“ (!) sich hier vielleicht schon vieles bessern ließe. Für die Führung ist es wichtig, sich neben der Optimierung der sachlichen Information auch die Zeit für persönliche Kommunikation zu nehmen. Die Transparenz von Aufstieg und „Aufstiegsmöglichkeiten“, des „Entlohnungssystems“ wie der „Leistungsgerechtigkeit“ sollte gegeben sein. Chancen für Motivation, die neben den guten Sozialleistungen in der Anerkennung für Verantwortung und neue Ideen z. B. für Verbesserungen des *Betriebsklimas* liegen, sollten genutzt werden.

Auf was soll man achten?

Die differenziertere Information aus den Bogen soll hier nicht detailliert dargestellt werden, sondern es wird exemplarisch auf zwei Punkte verwiesen, auf die man

besonders achten sollte, um zu einer angemessenen Interpretation zu gelangen:

1. Wie verteilen sich die Antworten innerhalb der einzelnen Dimensionen?

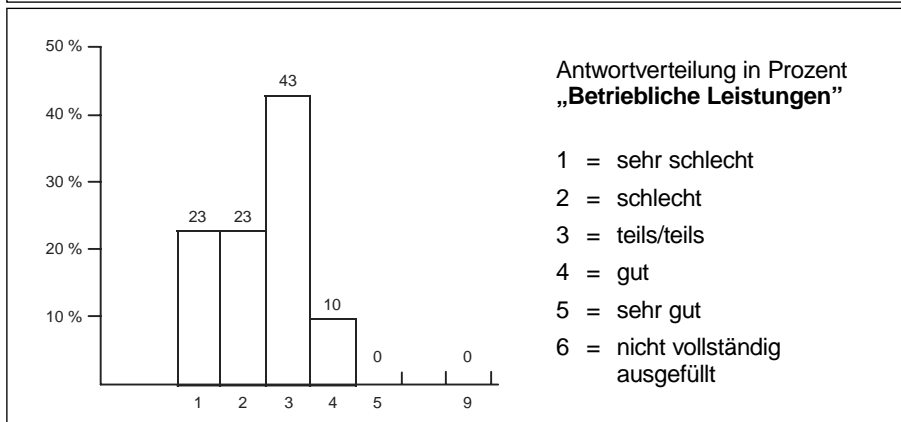
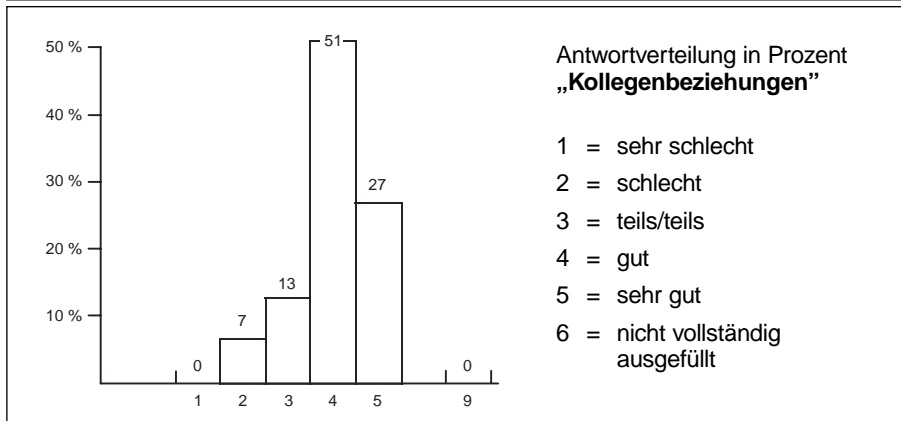
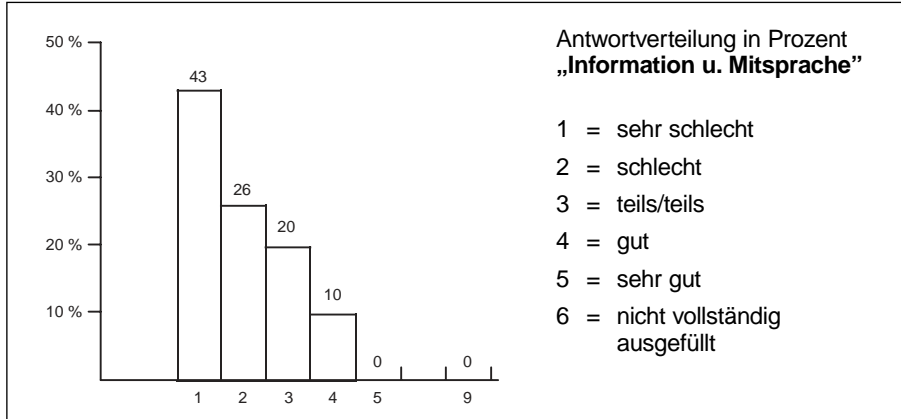
Wenn in zwei verschiedenen Betrieben oder zwei Abteilungen, z. B. in dem Bereich „Vorgesetzte“, die mittlere Beurteilung jeweils bei 3 = „durchschnittlich“ liegt, so kann sich dahinter doch sehr Unterschiedliches verbergen. Neben dem Mittelwert sollte man daher auf die Streuung achten. Das sei an zwei vorgestellten Extrembeispielen gezeigt. Sehen wir uns die nachfolgende Darstellung 17 an.

Hier erkennen wir, daß die überwiegende Mehrheit tatsächlich zum Urteil „durchschnittlich“ gelangt; nur ein jeweils relativ kleiner Prozentsatz der Befragten gelangt zum Urteil „schlecht“ oder „gut“. Wir können also davon ausgehen, daß im Bereich des Vorgesetztenverhaltens ein einheitliches, eher mäßiges Bild gegeben ist.

Ganz anders sieht es im zweiten Fall aus (vgl. Darstellung 18).

Hier erkennen wir, daß trotz des durchschnittlichen Wertes 3 nur ein geringer Prozentsatz tatsächlich zu der Wertung „durchschnittlich“ kommt. Ein weitaus größerer Anteil sagt „sehr schlecht“ oder „schlecht“ oder aber „gut“ oder „sehr gut“. Man kann also davon ausgehen, daß das wahrgenommene und beurteilte Vorgesetztenverhalten in diesem Fall uneinheitlich ist. Woran dies liegt, müßte im einzelnen Fall durch eingehende Beobachtungen und Gespräche geklärt werden. Vielleicht gibt es Cliquen innerhalb des Betriebes; die Vorgesetzten halten zu einigen der Mitarbeiter und benachteiligen die anderen. Oder es zeigen einige der Vorgesetzten ein ausgesprochen positives, die anderen dagegen ein kritikwürdiges Verhalten. Oder der Führungsstil ist sehr uneinheitlich, z. B. in ruhigen Situationen gut, in Drucksituationen aber hektisch, autoritär und inkonsequent usw.

Ein weiteres Beispiel für die prozentuale Verteilung der Antworten in einer Abteilung



Die Interpretation der Antwortverteilungen:

Die obere Darstellung zeigt, daß hier 69 % der Fragen zum Bereich „Information

und Mitsprache" mit „schlecht" und „sehr schlecht" beurteilt wurden, auf der positiven Seite verbleiben nur noch 10 % der Antworten: Mit teils/teils wurden 20 % der Fragen beurteilt: Wichtig ist hier natürlich, wie die Einzelfragen zu Buche schlagen.

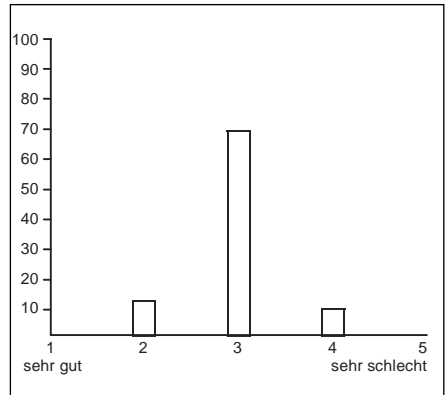
Beim Bereich „Kollegenbeziehung" – mittlere Darstellung – liegen 78 % der Antworten auf der positiven und nur 7 % eindeutig auf der negativen Seite.

Bei den „Betrieblichen Leistungen" – untere Darstellung – liegt ein deutlich sichtbar großer Teil der Antworten mit 43 % bei weder „gut" noch „schlecht", 46 % der Antworten auf der „schlechten" und „sehr schlechten" Seite, während auf der „guten" Seite nur 10 % zu finden sind. Auch hier muß vor dem Hintergrund der Einzelfragen weiter differenziert werden. Im gegebenen Fall wurden die schlechten Skalenwerte insbesondere bei Motivatoren wie „Aufstiegsmöglichkeiten" und „Anerkennung für Verantwortungsübernahme" geschrieben.

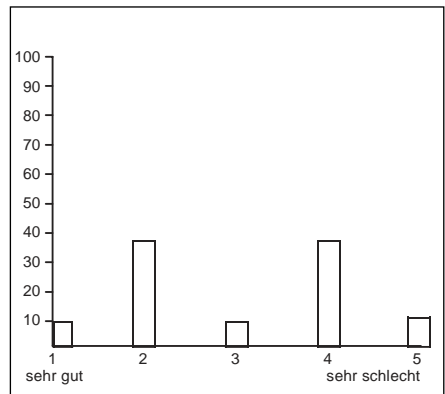
2. Man sollte nicht nur auf die Dimensionen insgesamt, sondern auch auf die einzelnen Fragestellungen achten!

Auch dies sei wiederum am Beispiel der Dimension „Vorgesetzte" gezeigt. Dieser Fragenbereich besteht ja aus 14 verschiedenen inhaltlichen Fragen.

Die Normtabelle im Anhang zeigt, wie diese Fragen insgesamt – also im Durchschnitt der von uns befragten Personen aus 60 Betrieben – eingestuft wurden. Man sieht, daß die Mittelwerte für die einzelnen Fragen, bezogen auf alle Betriebe, nur recht wenig streuen. Der niedrigste Wert liegt, bezogen auf die Frage 12, bei 2.25 der höchste – bezogen auf die Frage 8 – bei 4.18; über alle Fragen gesehen liegt der Durchschnittswert nahe bei 3.0. Denkt man jetzt allerdings nur in Durchschnittswerten, so wird man – geht es darum, konkrete praktische Maßnahmen zu ergreifen – Wesentliches übersehen. Auch das sei



Darstellung 17: Verteilung mit geringer Streuung (Bereich Vorgesetzte)



Darstellung 18: Verteilung mit großer Streuung (Bereich Vorgesetzte)

wiederum am Beispiel gezeigt. Man denke sich zwei Betriebe, die beide in der Dimension „Vorgesetzte" bei einer Betriebsklimauntersuchung einen Mittelwert von 3.0 erhalten haben. Bei einem dieser Betriebe liegen die Werte zu allen Fragen nahe bei 3.0; sie streuen nur wenig. Beim zweiten Betrieb dagegen sind die Werte für einige Fragen ausgesprochen schlecht (bei 2.0 oder darunter), für andere dagegen ausgesprochen gut und überdurchschnittlich (bei 4.0 oder darüber). Es lohnt also wegen dieser

denkbaren Unterschiede in den Streuungen nicht nur in den einzelnen Dimensionen des Fragebogens, sondern auch für die einzelnen Fragen die Werte getrennt auszurechnen und graphisch zu veranschaulichen. Eine Interpretation der Profile gibt möglicherweise differenzierte Hinweise, wo man ganz konkret mit Verbesserungsmaßnahmen einsetzen sollte. Wenn z. B. bei einem insgesamt wenig auffälligen Gesamtwert für den Bereich „Vorgesetzte“ die Durchschnittswerte für die Frage 27 („Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben“) und für die Frage 34 („Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt“) ausgesprochen niedrig und weit unter dem Durchschnitt liegend sind, so weiß man, wo man konkret innerhalb des Bereichs „Vorgesetzte“ ansetzen sollte: Das Entscheidungsverhalten der Vorgesetzten müßte verbessert werden, ihre Bereitschaft und Fähigkeit, Entscheidungen gemeinsam vorzubereiten und durchzuführen, müßte entwickelt werden. Insgesamt also ist erkennbar: Je differenzierter und durchdachter die Auswertung erfolgt, je besser die aufgefundenen

Ergebnisse graphisch aufbereitet und bildlich dargestellt werden, desto genauer werden die Hinweise sein, die man erhält, um das Betriebsklima gezielt zu verbessern und Schwachstellen zu beseitigen oder doch zu mildern.

10. Was kann der Betrieb zur Verbesserung des Betriebsklimas tun?

Wann ist eine Betriebsklimauntersuchung generell angebracht?

Die Betriebsklimauntersuchung stellt eine Ist-Analyse über organisationale Gegebenheiten dar, wie sich diese in den Köpfen der Mitarbeiter abbilden. Sie sollte über die Breite der ganzen Organisation erfolgen und nicht nur über Teilbereiche. Beschränkt man sich nur auf Teilbereiche, erweckt das Mißtrauen: warum gerade wir? Sie scheint gut geeignet zu sein für Ersteinsätze, wenn mit vergleichbaren Instrumenten noch wenig Erfahrungen vorliegen und partizipative Strategien angesagt sind, d. h. Vorgesetzte tatsächlich wissen wollen, was die Mitarbeiter denken und diese zukünftig mehr in Entscheidung und Verantwortung eingebunden werden sollen.

Bewährt hat sich das Instrument insbesondere, wenn es mehrfach eingesetzt wurde. Es empfiehlt sich dabei ein Abstand von ca. zwei Jahren, um Veränderungen zu messen und zwischenzeitlich durchgeführte Maßnahmen zu überprüfen.

Die für die Betriebsklimauntersuchung „reifen“ Organisationen zeichnen sich dadurch aus, daß sie die Untersuchung gründlich vorbereiten, d. h. sich ausführlich darüber informieren (z.S. anhand dieser Broschüre), verantwortliche Instanzen für Durchführung und Rückmeldung schaffen und sich die Konsequenzen für positive Maßnahmen bewußt machen. Die Untersuchung ist fehl am



Platz, wenn andere Interessen als die der Klimaverbesserung oder der Organisationsentwicklung im Hintergrund stehen. Diese „anderen Interessen“ müssen vorher keineswegs beabsichtigt sein, sondern es kann damit zusammenhängen, daß die Entscheidung für die Untersuchung unter Bedingungen unzureichender Information getroffen wird. Die rasche Entscheidung für die Untersuchung durch eine betriebliche Instanz oder die Überredung eines Mächtigen dazu, bietet noch lange nicht die Gewähr, daß dies auch die gewünschte oder situativ angemessene Untersuchung ist, daß sie auch fachgerecht durchgeführt wird, die Ergebnisse den Mitarbeitern auch vorbehaltlos zurückgemeldet werden und systematisch nach Verbesserungen gesucht wird. Als Abgrenzung zu anderen Konzepten hin mögen folgende Anmerkungen dienen:

- Die Betriebsklimauntersuchung stellt eine Ist-Feststellung auf der Ebene der Organisation dar. Tangiert werden dabei aber auch Merkmale des Arbeitsplatzes. Angesprochen ist die Verhaltensebene, die vor dem Hintergrund der Unternehmenskultur zu sehen ist.
- Die Betriebsklimauntersuchung ist keine Arbeitsplatzanalyse wie z. B. eine Tätigkeitsanalyse, Arbeitszufriedenheitsuntersuchung oder Untersuchungen zum Handlungsspielraum der Arbeit.
- Die Betriebsklimauntersuchung ist kein psychologischer Test für Personen, auch wenn das Verhalten im Betrieb aus der Sicht der Mitarbeiter beurteilt wird.
- Für die Entwicklung von Kleingruppen (Team) mag die anonyme Betriebsklimauntersuchung die Ausgangssituation beschreiben. Im Prozeß der Teamentwicklung, wenn die Anonymität des einzelnen nicht mehr wichtig ist, greifen Instrumente wie das Soziogramm zur Ermittlung von Kommunikations-

und Konfliktverhalten oder die Prozeßanalyse dann wesentlich subtiler.

- Das hier vorgelegte Instrument zur Messung des Betriebsklimas ist quantitativer Art. Es liefert keine Aussagen über Gründe, die in der Organisationsumwelt oder der Unternehmenskultur liegen mögen. Die Betriebsklimauntersuchung ist keine qualitative Methode zur Erforschung von Überzeugungen und Werten im Unternehmen. Bei der Diskussion der Daten mit Betriebsangehörigen, kommt es jedoch häufig zur qualitativen Bestätigung der gemessenen Skalenwerte, wobei einerseits konkrete Beispiele und andererseits Gründe für die guten/schlechten Skalenwerte genannt werden.

Konkrete Anlässe einer Betriebsklimauntersuchung

Mit dem hier vorliegenden und im Anhang wiedergegebenen Fragebogen ist auch kleineren Betrieben die Möglichkeit in die Hand gegeben worden, das Betriebsklima im eigenen Hause zu erfassen und differenziert zu beschreiben. Diese Chance sollte genutzt werden. Wenn allerdings das Betriebsklima untersucht wird, so sollte man wissen, daß damit nur ein erster Schritt getan ist. Die Erfassung des Betriebsklimas erweckt Erwartungen – Erwartungen darauf, daß nun konkret etwas verbessert wird. Die Erfassung des Betriebsklimas ist kein Selbstzweck. Sie sollte die Bereitschaft des Betriebes einschließen, Schwachstellen – so weit es möglich ist – zu beseitigen und gemeinsam mit den Mitarbeitern an der Verbesserung des Betriebsklimas zu arbeiten.

Eigentlich bedarf es keines spezifischen Anlasses zur Erfassung des Betriebsklimas. Wünschenswert wäre es, wenn in relativ regelmäßiger Folge – etwa alle zwei oder drei Jahre – das Betriebsklima untersucht würde. Die Betriebsklima-

analyse wird dadurch zur Dauereinrichtung. Man ist beim Vergleich nicht auf die Werte aus anderen Betrieben angewiesen, sondern kann sie mit dem Zustand im eigenen Hause zu anderen Zeitpunkten vergleichen – jeweils mit dem Ziel und der Hoffnung, daß das Betriebsklima diesmal besser sein wird als bei der letzten Erfassung. Jede neue Befragung wird damit zur Kontrolluntersuchung der Maßnahmen, die man nach der letzten Untersuchung eingeleitet hat.

Es können allerdings auch vielfältige konkrete Situationen Anlaß zu Betriebsklimauntersuchungen sein. Sie ergeben sich aus den jeweiligen Umständen und sollen daher hier nicht erschöpfend dargestellt werden. Beispielhaft seien genannt: Hinweise des Betriebs- oder Personalrates auf Schwachstellen innerhalb des Betriebes oder aber entsprechende Klagen aus dem Kreis der Mitarbeiter. Man kann dann prüfen, ob hier Einzelfälle angesprochen wurden oder ein betriebspezifisches Problem ansteht. Anlaß kann aber auch die Notwendigkeit zu tiefgreifenden Umorganisationen sein, durch eine veränderte Marktlage, durch neue Technologien, neue Produkte oder eine neue Unternehmensführung. Wenn eine Änderung ansteht oder man wissen möchte, was dabei – möglicherweise zusätzlich – berücksichtigt werden soll, kann eine Betriebsklimaanalyse den Weg weisen.

Die Betriebsklimaanalyse kann aber auch bei der Kontrolle von Veränderungsmaßnahmen eingesetzt werden: Was wurde dadurch gewonnen? Hat das Betriebsklima dadurch gelitten oder ist es besser geworden? Sind Schwachstellen nur verlagert oder ausgemerzt worden?

Eine detaillierte Beantwortung solcher Fragen ist allerdings nur dann gut möglich, wenn im Sinne eines Vorher-Nachher-Vergleichs gearbeitet wurde. Es sollte also auch vor den Veränderungsmaßnahmen das Betriebsklima bereits erfaßt und sodann mit den später erhobenen Daten verglichen werden.

10.1 Wie wird eine Betriebsklimauntersuchung vorbereitet?

Eine Untersuchung des Betriebsklimas sollte nicht unvorbereitet, gewissermaßen „aus heiterem Himmel“ erfolgen. Sie bedarf der sorgfältigen Vorbereitung. Dies gilt für das Organisatorische: Wer ist für die Information der Mitarbeiter, die befragt werden sollen, zuständig? Wie sollen die Mitarbeiter informiert werden? Mit welchen Zielsetzungen der Untersuchung werden sie zur Teilnahme motiviert? Wie erfolgt konkret die Ausgabe der Bogen? Soll der standardisierte Fragebogen, wie er in dieser Broschüre vorliegt, unverändert übernommen werden, oder sollen spezifische Fragen, die konkret in der gegenwärtigen Lage für den Betrieb wichtig erscheinen, hinzugefügt werden? Wer testet derartige Fragen auf Verständlichkeit? Sollen die Fragebogen im Betrieb oder zu Hause ausgefüllt werden? Soll die Rückgabe in vorfrankierten Briefumschlägen erfolgen oder mit Hilfe von im Betrieb aufgestellten Urnen oder auf andere Weise? Wird die Auswertung über EDV (bei größeren Betrieben, d. h. einer großen Zahl von Beantwortenden ohnehin keine Frage) oder von Hand vorgenommen? Von wem? Bis zu welchem Zeitpunkt sollen die Ergebnisse vorgelegt werden? Wem? Nur der Unternehmensleitung? Doch wohl auch dem Betriebsrat und besser noch allen Mitarbeitern, die an der Befragung teilgenommen haben! Aber auf welche Weise? In einer Betriebsversammlung? Oder dezentral und detailliert innerhalb der einzelnen Abteilungen? In der Werks- oder Betriebszeitung?

Die Beantwortung all dieser Fragen macht Arbeit; noch mehr Arbeit allerdings bereitet es, das nach der Beantwortung zur Verbesserung des Betriebsklimas Beschlossene in die Tat umzusetzen. Diese Arbeit aber ist erforderlich, wenn die Betriebsklimaanalyse zur Dauereinrichtung und zum Erfolg werden soll.

Ein wesentlicher Bestandteil der Sicherstellung dieses Erfolgs ist die Informa-



tion und Motivation der Mitarbeiter.

Wenn sie die Untersuchung boykottieren, ist aller sonstiger organisatorischer Aufwand vertan. Eine Verweigerung kann man den Mitarbeitern andererseits dann nicht verdenken, wenn sie nicht das Gefühl gewinnen können, daß die Betriebsklimauntersuchungen auch ihren Interessen dienen und für ihre Arbeitssituation Positives zur Folge haben. Ein Betrieb, der eine Betriebsklimaanalyse plant, sollte daher die Befragung keinesfalls als Selbstzweck betrachten. Schwachstellen werden sich meist zeigen. Die Bereitschaft muß gegeben sein, diese Schwachstellen so weit als möglich zu beseitigen. Wenn dies aber das Ziel ist, so sollte man das den Mitarbeitern auch sagen. Sie sind – am besten gemeinsam durch Unternehmensleitung und Betriebs- bzw. Personalrat – darüber zu informieren, daß eine solche Untersuchung stattfinden wird und daß das Ziel dieser Untersuchung ist, auf der Grundlage der Ergebnisse zu konkreten Verbesserungen zu kommen. Eine Information über einen Aushang am „Schwarzen Brett“ oder ein vervielfältigtes Rundschreiben reicht zur Information nicht aus; zumindest ergänzend sollte auch mündlich darüber gesprochen werden, sei es in einer Betriebsversammlung oder innerhalb der

einzelnen Abteilungen, was sich vor allem dann empfiehlt, wenn die Untersuchung in einem großen Betrieb durchgeführt wird. Zeitpunkt und Ziele der Untersuchung sollten dabei klar genannt werden. Dagegen sollte der Fragebogen selbst noch nicht vorgestellt werden. Sonst wird über die einzelnen Fragebereiche sofort diskutiert und die Antworten der einzelnen Mitarbeiter würden nicht mehr unabhängig voneinander gegeben.

Im Rahmen der hier beschriebenen Vorinformation sollte auf folgendes hingewiesen werden:

- **Grund der Untersuchung:** Hier sollte erläutert werden, warum sich der Betrieb gerade jetzt zu der Untersuchung entschlossen hat. Mögliche Verdachtsmomente, daß die Erhebung Rationalisierungsmaßnahmen vorbereiten sollte, müssen diskutiert und ausgeräumt werden.
- **Ziel der Untersuchung:** Es sollte klar dargelegt werden, daß die Befragung kein Selbstzweck ist, sondern daß beabsichtigt wird, aufgrund der zutage getretenen Schwachstellen Verbesserungen im Sinne des Mitarbeiters, jedoch auch – dies sollte ebenfalls offen angesprochen werden – im Sinne des Unternehmens anzustreben.
- **Umgrenzung der Zielgruppe:** In aller Regel sollten alle Mitarbeiter des Betriebes den Fragebogen erhalten. Wenn zeit- und kostenökonomische Gründe dazu zwingen, in einem großen Betrieb nur ausschnitthaft bestimmte Bereiche herauszugreifen, sollte dies ausdrücklich dargelegt werden und es sollten auch diejenigen, die nicht befragt werden, über die Untersuchung informiert sein. Besser aber scheint es auf jeden Fall, alle Mitarbeiter zu befragen. Ausnahmen von dieser Regel sind eigentlich nur dann einzusehen, wenn ein Teil der Mitarbeiter über unzureichende Deutschkenntnisse verfügt (hier wäre zu prüfen, ob durch einen Dolmetscher die Beantwortung

ermöglicht oder eine Fremdsprachenversion des Fragebogens bereitgestellt werden kann).

- **Sicherung der Anonymität:** Bei Betriebsklimaanalysen und allen anderen Formen innerbetrieblicher Umfragen wird von den Mitarbeitern häufig befürchtet, daß die Anonymität durchbrochen wird und daß offenen, kritischen Aussagen negative Konsequenzen für den Antwortenden folgen. Den Mitarbeitern sollte daher klar gesagt werden, daß und wie die Anonymität gewährleistet ist und daß auch die Angaben zur Position, zum Unternehmensbereich usw. keinesfalls dazu benutzt werden, die Anonymität zu durchbrechen. Um die Glaubhaftigkeit dieser Aussage zu erhöhen, sollten auch die Mittel dargelegt werden, mit deren Hilfe die Sicherung der Anonymität gewährleistet wird.
- **Bitte um unabhängige Beantwortung:** Jeder Mitarbeiter sollte – das wurde bereits betont – den Fragebogen unabhängig ausfüllen. Den Mitarbeitern sollte klar gesagt werden, daß es auf ihre Wahrnehmungen und Urteile ankommt und es daher innerhalb des Bogens auch keine richtigen oder falschen Antworten gibt. Die Bedeutung der unabhängigen Sichtweisen sollte betont und die Mitarbeiter daher gebeten werden, wirklich ohne vorherige Absprachen die Fragebogen auszufüllen. Zur Sicherung dieser unabhängigen Auswertung kann es beitragen, daß, falls die Bogen zu Hause ausgefüllt werden, die Ausgabe erst kurz vor Feierabend erfolgt oder aber, falls die Bogen im Betrieb ausgefüllt werden sollen, eine kurze Zeit bis zur Rückgabe des Bogens vereinbart wird.
- **Nennung einer Kontaktperson:** Obwohl der Fragebogen daraufhin entwickelt und getestet wurde, daß er von jedem Mitarbeiter, der der deutschen Sprache mächtig ist, verstanden werden kann, sind in Einzelfällen Verständnisschwie-

rigkeiten doch nicht auszuschließen oder andersartige Fragen beantwortungsbedürftig. Für jedes Unternehmen bzw. jeden Unternehmensbereich sollten daher Vertrauenspersonen genannt werden, an die sich Befragte wenden können, wenn Zweifel am Ziel der Befragung auftauchen oder wenn das Verständnis einiger konkreter Fragestellungen Schwierigkeiten bereitet.

- **Zeitliche Regelung:** Zwischen der Information und der Ausgabe des Bogens sollte nur eine kurze Zeit liegen. Bald nach der motivierenden Information (z. B. am nächsten Tag) sollten Fragebogen ausgegeben werden. Den Zeitpunkt der Rückgabe wird man unterschiedlich ansetzen, je nachdem, ob der Fragebogen während der Dienstzeit ausgefüllt werden soll oder zu Hause. Falls eine Beantwortung innerhalb des Betriebes erfolgen soll, kann die Rückgabe über versiegelte Urnen – im einfachsten Fall verklebte Pappkästen, in die ein Schlitz geschnitten ist – bereits am gleichen Tag erfolgen. Die Mitarbeiter werden gebeten, die Bogen beim Verlassen des Betriebs in diese Urnen, die sichtbar vor dem Ausgang der einzelnen



Betriebsbereiche aufgestellt sind, zu werfen.

Falls der Bogen zu Hause ausgefüllt werden soll, ist eine angemessene Zeit für die Rückgabe einzuplanen. Aber auch diese sollte nicht zu großzügig angesetzt werden, da der Bogen sonst von einer größeren Zahl von Mitarbeitern vergessen oder einfach „verschlampt“ wird. Die Rückgabezeit sollte höchstens eine Woche betragen, allerdings im Regelfall ein Wochenende einschließen. Ein recht günstiger Rückgabetermin ist der Dienstag, falls der Bogen z. B. am Donnerstag der Woche vorher ausgegeben wurde. Die Mitarbeiter, die nicht schon am Freitag den Bogen abgeben, haben dann die Möglichkeit, das Wochenende zur Beantwortung zu nutzen. Da es häufig vorkommt, daß der Bogen am Wochenende daheim vergessen, am Montag nicht in den Betrieb gebracht und in die Urne eingeworfen wird, kann am Montag noch einmal daran erinnert und der Dienstag als letzter Abgabetermin genutzt werden. Auch bei vereinbarter brieflicher Rücksendung ist eine derartige Erinnerung am Montag von Vorteil. (Es spricht nichts dagegen, auch bei einem derartig vereinbarten Zielzeitpunkt erst später eingetroffene Fragebogen bei der Auswertung noch zu berücksichtigen).

10.2 Widerstände gegen eine Betriebsklimauntersuchung

Widerstände können bei verschiedenen Gruppen im Betrieb auftreten, und zwar bei der Geschäftsleitung, den Mitarbeitervertretungen und den befragten Arbeitnehmern selbst.

Zu allen drei Punkten jeweils ein Wort:

- Die *Geschäftsleitung* bezweifelt nicht selten den Nutzen einer Mitarbeiterbefragung, scheut die damit verbundenen Kosten, fürchtet, Erwartungen zu wecken, die dann nicht erfüllt werden

können, und daß zudem der Verantwortungsbereich der Vorgesetzten verkleinert wird, weil die Belegschaft erhöhte Mitsprachechancen erhält. Der Nutzen sollte auch Zweiflern durch diesen Bericht sichtbar geworden sein; die Verpflichtung zum Handeln, wenn sich Schwachstellen zeigen, sollte sich aus dem Verantwortungsgefühl der Geschäftsleitung für die Mitarbeiter, aber auch für das Wohl des Betriebes ergeben.

- Die *Mitarbeitervertretungen*, z. B. Betriebs- oder Personalrat oder gewerkschaftliche Vertrauensleute, haben gelegentlich Angst vor dem Verlust ihres Einflusses auf Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Sie befürchten bei direkter Verbindung zwischen dem Arbeitgeber und einzelnen Arbeitnehmern im Zuge der Auswertung, sich selbst überflüssig zu machen, oder sie haben Angst davor, daß die Unternehmensleitung die Befragungsergebnisse dazu mißbrauchen wird, berechnete Arbeitnehmerinteressen zu blockieren. Daß derartige Gefahren im Einzelfall bestehen können, sei nicht geleugnet; der beste Weg, ihnen zu begegnen und dennoch zum Wohle der Belegschaft tätig werden zu können, besteht



darin, sich selbst als Vertretung rechtzeitig über die Planung und Konzeption der Untersuchung zu informieren sowie bei der Interpretation der Ergebnisse und bei der Einleitung von Maßnahmen mitzuwirken.

- Widerstand bei den einzelnen *Mitarbeitern* ist vor allem aus nachfolgenden Gründen zu erwarten:

Desinteresse: Mitarbeiter interessieren sich einfach nicht für die Befragung, sehen die Bedeutung, den denkbaren Nutzen für sich selbst nicht. Dem ist in der Phase der Information und Motivation dadurch zu begegnen, daß über die Ziele ausführlich gesprochen und konkret dargelegt wird, daß rasch nach Abschluß der Auswertung Maßnahmen eingeleitet werden sollen, die einer Beseitigung der Schwachstellen dienen werden.

Angst davor, daß die Anonymität durchbrochen und die Antworten gegen den Antwortenden verwendet werden könnten:

Die Anonymität soll nicht nur zugesichert werden, sondern es sollte zugleich erklärt werden, auf welche Weise sie garantiert wird. Alle „mißtrauischen“ Fragen der Mitarbeiter sollten dabei geduldig beantwortet werden.

Vermutungen, die Befragung diene nur dem „Dampfablassen“:

Man muß klar darlegen, daß der Befragung im Bedarfsfall Veränderungsmaßnahmen folgen sollen. Günstig erscheint – falls die geplante Betriebsklimaanalyse nicht die erste innerhalb eines Betriebes ist – auf Erfolge früherer Maßnahmen zu verweisen. Im Hinblick auf zukünftige Untersuchungen sollte zudem darauf geachtet werden, daß als Folge der Untersuchung nicht nur langfristig Veränderungen angestrebt werden, sondern – auch mit dem Ziel einer erhöhten Motivation – schon kurzfristig erste Schritte eingeleitet werden, die die Mitarbeiter erkennen lassen, daß wirk-

lich etwas unternommen wird, um erste Verbesserungsziele zu realisieren.

Mißtrauen, daß negative Konsequenzen aus der Untersuchung erwachsen könnten:

Nicht selten wird – insbesondere wenn Kenntnis von Umorganisationsmaßnahmen mit dem Ziel der Rationalisierung besteht – vermutet, die Datenerhebung diene auch entsprechenden Zwecken. Diesem Verdacht sollte mit Nachdruck begegnet werden. Es sollte insbesondere darauf hingewiesen werden, daß innerhalb des Fragebogens keinerlei Informationen erhoben werden, die derartige Ziele konkret fördern könnten. Es sollte gezielt auf die eigentlichen Absichten der Untersuchung, die vor allem in der Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen, der Informations- und Mitsprachemöglichkeit, im Abbau von „Konfliktbereichen“ in der Organisation, der verbesserten Interessenvertretung liegen, hingewiesen werden.

10.3 Rolle des externen Beraters

Die Rolle des externen Beraters besteht darin, daß er unvoreingenommen seine Erfahrungen mit Betriebsklimauntersuchungen und den Fehlern, die dabei unterlaufen können, einbringt. Neben der Funktion des neutralen Fachmanns ist die des Moderators wohl die wichtigste. Bei der Aquisition der Betriebsklimauntersuchung ist darauf zu achten, daß sie als eine Methode der Ist-Feststellung organisationaler Aspekte angeboten wird und nicht als „Erfolgsmethode“ schlechthin verkauft wird.

Der externe Berater stellt auch die notwendige Instanz für die Überwachung der Anonymität bei der Auswertung der Fragebögen dar. Häufig ist er auch persönlich mit der Auswertung und Berichterstellung betraut. Für die Wahrung der Anonymität bei der Auswertung hat es sich bewährt, eine Absprache – die nicht

unbedingt schriftlich abgefaßt sein muß – zu treffen: **Daß keine Daten gekreuzt werden dürfen, die Rückschlüsse auf einzelne Personen zulassen und keine Gruppe mit weniger als fünf Mitarbeitern ausgewertet werden darf.** Die gilt auch für die Frage, ob bestimmte Mitarbeiter sich an der Untersuchung beteiligt haben oder nicht. Sollte eine gebildete Untersuchungseinheit weniger als fünf Rückläufe umfassen, wird diese der nächsthöheren Einheit zugeschlagen. Wenn der externe Berater bei den Vorgesprächen zur Untersuchung zu der Überzeugung gelangt, daß diese einer Gruppe im Betrieb gegen ihre Überzeugung aufgezwungen wird oder die Gefahr besteht, daß sie als ein Machtmittel mißbraucht wird, aber auch daß die Ergebnisse nicht ernsthaft für Verbesserungen genutzt werden, dann sollte er dies auch deutlich sagen und gegebenenfalls auch von der Untersuchung abraten. Eigene Interessen des Beraters, seien sie nun wissenschaftlicher oder ökonomischer Natur, gilt es dann zurückzustellen.

Die befriedigendste Aufgabe des externen Beraters ist es wohl, einen Prozeß der Organisationsentwicklung und der Eigeninitiative auf den Weg zu bringen, der ihn selbst entbehrlich macht.

10.4 Was geschieht mit den Ergebnissen

Für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Untersuchung sollte eine Projektgruppe verantwortlich sein, der am besten Fachkundige der Personalabteilung und aus anderen Abteilungen, Mitglieder des Betriebs- oder Personalrates und – falls notwendig – Sachverständige von außen angehören sollten. Einer diese Experten sollte sich in Fragen der elektronischen Datenverarbeitung auskennen und mit deren Hilfe die Auswertungsarbeiten vornehmen. Dabei ließe sich ohne großen Aufwand gewährleisten, nicht nur die Ergebnisse insgesamt (Mittelwerte und Streuungswerte für den Gesamtbetrieb), sondern

auch die Teilergebnisse für einzelne Bereiche und einzelne Mitarbeitergruppen entsprechend den Angaben zur Person in Anhang des Bogens auszudrucken. Was sollte nun mit diesen Befragungsergebnissen geschehen? Bei Betriebsklimauntersuchungen war es herkömmlicherweise häufig so, daß die Fragebogen von Experten ausgewertet und die Ergebnisse zu einem Bericht verdichtet an die Unternehmensleitung geschickt wurden. Manchmal möchte man dort die Berichte mit dem Siegel „streng geheim“ im Stahlschrank verschließen. In etwas günstigeren Fällen wurde von der Unternehmensleitung beschlossen, auffallende Schwachstellen zu beseitigen. Die Mitarbeiter wirkten allerdings dabei nicht mit. Die Maßnahmen kamen von „oben“, ganz im Sinne einer „Strategie des Bombenwurfes“.



An derartigen Vorgehensweisen hat sich zum Glück inzwischen einiges geändert. Die Information des Betriebs- bzw. Personalrates ist nicht nur eine Pflicht, sie sollte eine Selbstverständlichkeit sein. Aber die Rückmeldung der Ergebnisse sollte weiterreichen: Alle, die an der Beantwortung mitgewirkt haben, das bedeutet letztlich alle Mitarbeiter sollten informiert werden. Diese Information sollte nicht als „Einweg-Kommunikation“ verstanden werden. Die Ergebnisse

sollten zur Diskussion zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, aber auch zum Gespräch zwischen verschiedenen Abteilungen anregen. Auf der Grundlage dieser Diskussionen sollten Veränderungsmaßnahmen besprochen werden.

Dabei ist konkret an zwei Wege zu denken, die kombiniert werden können:

1. Die Ergebnisse insgesamt sollten auf der Ebene des gesamten Betriebes konkret und anschaulich dargestellt sowie verständlich interpretiert werden.

Es sollte zudem darauf hingewiesen werden, daß in den einzelnen Betriebsbereichen (z. B. in den Abteilungen) ausführlich darüber gesprochen wird und vor allem die besonderen, dort erhobenen Ergebnisse diskutiert werden. Ferner sollte erklärt werden, daß die Ergebnisse Verbesserungsmaßnahmen nach sich ziehen.

Probleme bei der Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisse einer Betriebsklimauntersuchung beinhalten fast immer Überraschungen im „Guten“ wie im „Schlechten“; d. h. zuerst einmal, daß man seine Vorurteile korrigieren kann, ehe man Übeglegungen für Verbesserungsmaßnahmen anstellt.

In der betrieblichen Praxis gibt es nun Verbesserungsmöglichkeiten, die kurz-, mittel- oder langfristig umgesetzt werden können. Bestimmte Verbesserungsvorschläge sind z. B. kostenneutral und unmittelbar in der Abteilung oder Arbeitsgruppe durchführbar, andere hingegen müssen über mehrere Abteilungen oder hierarchische Ebenen hinweg abgestimmt werden.

Bei der Rückmeldung der Untersuchungsergebnisse in den einzelnen Abteilungen und Gruppen tut man gut daran, sofort konkrete Beispiele und Verbesserungsvorschläge für die guten/schlechten Skalenwerte zu sammeln. Diese zeigen ja die Stärken oder

Schwächen relativ abstrakt auf und nur begrenzt die jeweils konkreten Ursachen oder Bedingungen.

Die Erfahrung zeigt, daß es Gruppen und einzelne Mitarbeiter oder Vorgesetzte gibt, die aus unterschiedlichen Gründen die Untersuchungsergebnisse ablehnen oder ihnen recht skeptisch gegenüberstehen:

An erster Stelle sollen hier Gruppen genannt werden, die bei der Rückmeldung „mauern“, d. h. nicht bereit sind zu den Ergebnissen Stellung zu nehmen.

Sei es nun, daß Vorgesetzte im Raum sind, vor denen man sich nicht äußern will oder daß andere Gründe am Sprechen hindern, wie z. B. die resignative Einstellung: Hier ändert sich ja doch nichts. Wenn das Schweigen nicht zu brechen ist, empfiehlt sich für den betriebsneutralen Moderator die Weiterarbeit mit kleinen Projektgruppen.

An zweiter Stelle werden hier einzelne Mitarbeiter oder Vorgesetzte genannt, die die Ergebnisse infrage stellen, indem sie z. B. behaupten:

- Die Ergebnisse könnten nicht stimmen, denn sie als beteiligte Personen hätten ganz andere Erfahrungen gemacht.
- Der Inhalt der Fragen, sei von den Mitarbeitern nicht verstanden worden.
- Die negativ gestellten Fragen seien falsch, d. h. wie positiv gestellte, beantwortet worden.
- Die Fragen würden heute (zwei Monate später) ganz anders beantwortet werden.
- Die Fragen seien viel zu grob und würden nicht die konkreten Feinheiten der spezifischen Abteilung oder Gruppe berücksichtigen.

Es handelt sich meist um Mitarbeiter, die spitzfindig Abwehr mobilisieren, aber selber wenig zur Verbesserung der Ergebnisse beitragen wollen. Die Gründe hierfür liegen in Besserwisserei, Interessengebundenheit wie z. B. dem Schutz der eigenen Person u. a. m.. Neben betroffenen Vorgesetzten haben manchmal Per-

sonen in exponierten Stellungen besondere Schwierigkeiten, die Ergebnisse zu akzeptieren. Zu nennen sind hier Chefsekretärinnen oder Spezialisten in Sonderstellungen, Stabsstellen, Hausmeister etc., die gewöhnt sind, die Probleme auf „direktem Draht“ zu regeln. Ähnliches gilt für Juristen und Wissenschaftler in tiefgestaffelten und matrixartigen Organisationen.

Wenn derartige Unterstellungen auch sachlich meist nicht haltbar sind, so sind diejenigen, die sie vorbringen, doch nur schwer davon abzubringen und zu bewegen, positiv zu Verbesserungen beizutragen. Besonders hinderlich ist diese Haltung, wenn es sich um Vorgesetzte handelt, die in ihrem Verantwortungsbereich die Verbesserungsbemühungen unterlaufen oder offen behindern. Wenn hier aber deutlich wird, daß im Führungsbereich Handlungsbedarf besteht, so sind doch kurzfristig meist keine Verbesserungen zu erzielen.

Ein weiteres Problem bei der Rückmeldung stellt die Bewertung der Daten dar. Selbstverständlich können Skalenwerte, die über 3.00 liegen mit „gut“ und die darunter als „schlecht“ bezeichnet werden, ebenso verhält es sich beim Vergleich mit den Durchschnittswerten aus allen Untersuchungen: Liegt die eigene Firma/Abteilung über oder unter dem Durchschnitt? Aussagekräftiger ist jedoch ein relativer Vergleich, d.h. daß ein im vorhergehenden Sinn durchaus guter Wert in seinem Bereich oder im Gesamtzusammenhang doch der deutlich schlechtere ist und somit eine Schwachstelle bezeichnet. Hierzu empfiehlt es sich auch jeweils die zehn besten und die zehn schlechtesten Werte der Untersuchung herauszustellen. Die Praxis zeigt auch, daß Unterschiede zwischen Werten, die unter einem Zehntel liegen, kaum Aussagekraft haben, hingegen Unterschiede, die über zwei Zehntel liegen, schon recht deutlich sind und entsprechend beachtet werden sollten. Absolute Kriterien lassen sich nicht fest-

legen, hier gibt es nur eine Faustregel aus der Erfahrung. Spitzfindige Mitarbeiter, die sich mit den Ergebnissen der Untersuchung nicht beschäftigen wollen, haben hier Gelegenheit methodische Zweifel anzumelden und absolute Kriterien zu fordern. Und das tun sie dann gelegentlich auch. Der Sache selbst – dem guten Betriebsklima – dienen sie damit nicht.

2. In den einzelnen Abteilungen (oder Bereichen, Zweigwerken usw.) sollten diese Verbesserungsmaßnahmen in konkreten Arbeitssitzungen mit allen Befragten oder doch mit von ihnen zu bestimmenden Repräsentanten durchgeführt werden. Dabei ist – ganz im Sinne der Organisationsentwicklung – an zwei Phasen zu denken, nämlich an die Problemanalyse und die Maßnahmenentwicklung.

Bei der Problemanalyse geht es darum, zunächst einmal alle Ergebnisse für den betroffenen Bereich gut vorzustellen, so daß ein jeder der befragten Mitarbeiter versteht, was die Ergebnisse bedeuten und wie sie im Vergleich zu anderen Betriebsbereichen oder anderen Betrieben zu werten sind. Gemeinsam sollten Befragungsergebnisse interpretiert werden und sodann die Stärken und Schwächen des eigenen Bereiches herausgearbeitet werden. Auf dieser beschreibenden Ebene sollte man nicht stehenbleiben, sondern gemeinsam versuchen, die Ursachen zu erkennen. In der Regel können dies die Mitarbeiter einer Abteilung sehr viel sachkundiger und detaillierter als außenstehende Experten. Im nächsten Schritt, bei der Maßnahmenplanung, gilt es, gemeinsam mit den für die Abteilung Verantwortlichen die Entscheidung über durchzuführende Maßnahmen vorzubereiten. Danach sollte detailliert geplant werden, wie diese Maßnahmen durchzuführen sind, und sodann für die Durchführung der Maßnahmen eine kompetente Projektgruppe benannt werden. Hier ist klar zu protokollieren, wer mit wem auf welche Weise bis wann was tut. Zugleich sollte ins

Auge gefaßt werden, wie der Erfolg dieser Maßnahmen zu kontrollieren ist, wobei – langfristig gesehen – eine gute Kontrollmaßnahme in einer erneut durchzuführenden Betriebsklimauntersuchung zu sehen ist. Bis zu diesem Zeitpunkt allerdings soll man mit den Maßnahmen nicht warten. Rasch sollten Schwachstellen angegangen und der Erfolg der eingeleiteten Maßnahmen in einem Abteilungsgespräch kontrolliert werden. Der Vorteil einer derartigen engen Beteiligung der Befragten liegt auf der Hand:

- Man wird sie weit stärker als bei herkömmlichen Vorgehensweisen für künftige Betriebsklimaanalysen motivieren.
- Die enge Beteiligung der Befragten entspricht dem in unserer Gesellschaft vorherrschenden Leitbild vom mündigen und verantwortungsbereiten Mitarbeiter und entspricht so einer politischen Zielsetzung, einer Wertverpflichtung.
- Die Maßnahmen, die man einleitet, werden qualitativ besser sein, weil die Mitarbeiter „vor Ort“ am besten wissen, was realistisch ist und was die eigentlichen Ursachen der Schwachstellen sind.
- Die Akzeptanz einer Maßnahme ist deutlich höher, wenn die Betroffenen diese Maßnahme selber gewünscht und beschlossen haben.

10.5 Allgemeine Maßnahmen

Wir haben soeben dargelegt, wie der Betrieb den in dieser Broschüre vorgestellten Fragebogen nutzen kann, um das Betriebsklima zu verbessern. Der dabei aufgezeigte Weg ist allerdings nicht der einzige Weg zu einem besseren Betriebsklima. Auch dann, wenn man keine ausdrückliche Betriebsklimaanalyse vornimmt, kann man in einem Betrieb Vielfältiges zur Verbesserung des Betriebsklimas tun. An was man dabei innerhalb des Betriebes denken sollte, sei an

einigen Beispielen dargelegt. Wir orientieren uns bei der Darstellung dieser Beispiele an der Gliederung des Fragebogens.

10.5.1 Das allgemeine Bild des Betriebes

Geht es um das allgemeine Bild, das die Mitarbeiter von dem Betrieb haben, in dem sie tätig sind, so steht das grundsätzliche Vertrauensverhältnis der Mitarbeiter zum Unternehmen im Vordergrund. Hier geht es um die Einstellungen der Unternehmensführung zu den Mitarbeitern: Werden sie als Menschen betrachtet und als solche ernstgenommen, oder sieht man in ihnen nur ein „Mittel zum Zweck“, d. h. „Produktionsfaktoren“, die man einsetzt, wenn man sie benötigt, und die man „wegwirft“, wenn man sie nicht mehr braucht?

Sicherlich, der Betrieb muß wirtschaftlich handeln, er muß Gewinne machen, um überleben zu können. Aber heißt dies, unmenschlich zu sein? Humane Arbeitsbedingungen und Wirtschaftlichkeit sind kein Gegensatz. Die Menschlichkeit wird leider häufig vergessen, wenn man in den „abstrakten Höhen“ der Unternehmensführung geschäftspolitische Entscheidungen fällt. Ein Beispiel soll das verdeutlichen:

In einem größeren Unternehmen beschloß man aus wirtschaftlichen Überlegungen, den Personalbestand innerhalb eines Jahres um 10 % zu reduzieren. Die Personalabteilung wurde beauftragt, diese Einsparungsmaßnahmen in sachgerechter Form durchzuführen. Sie bemühte sich dabei darum, vor allem solche Arbeitskräfte zu entlassen, die aufgrund von Tätigkeitsanalysen nicht voll ausgelastet schienen oder deren Tätigkeiten von anderen Personen übernommen werden könnten. Zugleich war man bemüht, nicht eine Abteilung für die anderen „bluten“, sondern alle Bereiche gleichmäßig „zur Ader“ zu lassen. Aus diesen Gründen sollten auch im Arbeitsbereich eines der

Mitnhaber des Unternehmens Kräfte abgebaut werden, darunter einer der Kraftfahrer. Da dieser zu seinem „Chef“, dem Mitnhaber des Unternehmens, eine durchaus persönliche Beziehung aufgebaut hatte, beschwerte er sich über diese harte, ihn wie ein „Blitz aus heiterem Himmel“ treffende Maßnahme. Der Chef war entsetzt und rief empört die Personalabteilung an und warf ihr inhumanes Handeln vor. Die Personalabteilung gab zurück, daß sie lediglich den Vorstandsbeschuß realisiere. Falls der Kraftfahrer nicht entlassen werden solle, bitte sie um Information darum, wer anstelle dieses Mannes aus dem Arbeitsbereich des Mitnhabers entlassen werden solle. Die Antwort blieb aus.

Den Chef aber hatte dieser Vorfall betroffen gemacht. In der Vorstandssitzung hatte man nur an Zahlen gedacht, Kosten-Nutzen-Analysen vorgenommen und sich die menschlichen Konsequenzen nicht vergegenwärtigt.

Dies bedeutet nicht, daß Personaleinsparungen oder andere einschneidende Maßnahmen ein für allemal auszuschließen seien; es heißt aber, daß man bei derartigen Grundsatzentscheidungen nicht nur wirtschaftliche, technische oder juristische Konsequenzen durchdenken, sondern sich auch die menschlichen Folgen bewußt machen sollte. Manche Entscheidungen würden dann anders aussehen und die Mitarbeiter würden den Eindruck gewinnen, daß die Firma „Wert darauf legt, daß die Mitarbeiter gern hier arbeiten“.

Aber auch andere Fälle können zeigen, um was es hier geht, wie die Grundeinstellung der Unternehmensführung zu den Mitarbeitern sich konkretisiert: Häufig kam man den Mitarbeitern in einer gespannten Arbeitsmarktlage besonders entgegen, behandelte sie „pfeleglich“. Kaum aber änderte sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt, da schlug der Wind um. Mitarbeiter wurden hart angefaßt, Kontrollmaßnahmen verschärft, unpopuläre Maßnahmen durchgesetzt, gelegentlich

unverblümt mit der Entlassung gedroht. Die Mitarbeiter nehmen so etwas sensibel wahr. Die zuvor gezeigte Freundlichkeit wird nachträglich entwertet; man erkennt, daß nicht wirkliche Menschlichkeit dahinterstand, sondern ein eher berechnendes Kalkül.

10.5.2 Die Kollegen

Die Beziehungen, die zwischen den Kollegen in einem Betrieb bestehen, sind ein ganz wesentlicher Bestandteil des Betriebsklimas. Sie zu gestalten, menschlich erfreulich zu machen, ist zu einem großen Teil Aufgabe der Mitarbeiter selbst; es hängt mit ihrer Gesprächsfähigkeit und -bereitschaft, mit ihrer menschlichen Reife zusammen. Rahmenbedingungen, die der Betrieb setzt, können dies allerdings erleichtern oder auch erschweren. Sich mit den Kollegen abzusprechen, in Konfliktfällen zu einigen, erfordert Zeit. Wenn die Aufgabenerfüllung stets hektisch erfolgt, wenn eine schlechte Ablauforganisation besteht, dann ist diese Zeit nicht gegeben und außerdem jeder einzelne gereizt. Die zwischenmenschlichen Beziehungen leiden darunter.

Ein weiterer Hinweis: Viele Untersuchungen und auch die vorliegende Studie zeigen, daß das Betriebsklima besser ist, wenn nur wenige Personen zusammenarbeiten. Dies sollte man bei der Gestaltung der Organisation berücksichtigen. Müssen Arbeitsgruppen wirklich so groß geplant werden, wie es häufig der Fall ist? Ist es notwendig, daß 20 oder mehr Personen in einem Schreibbüro sitzen? Wenn Arbeitseinheiten geplant werden, so sollte man nicht nur daran denken, wieviele Personen für die Erledigung der Aufgabe erforderlich sind, sondern auch daran, wie sich das soziale Klima und die zwischenmenschlichen Beziehungen dann entwickeln werden. Statt einer großen lassen sich z. B. häufig auch zwei kleinere Arbeitseinheiten schaffen.

Ein weiterer in diesem Zusammenhang gewichtiger Gesichtspunkt: Werden

Konflikte eingeplant, wird die Wettbewerbshaltung, die Konkurrenz zwischen den Mitarbeitern gemildert oder geradezu gefördert?

Dafür einige Beispiele. In vielen Unternehmen gibt es sogenannte „Rennlisten“. Dies bedeutet, daß zwischen Abteilungen, Filialen, Geschäftsbereichen usw. ein harter Wettbewerb eingeplant wird. Jeder versucht im Sinne des geschäftlichen Erfolges „oben“, „an der Spitze“ zu stehen. Dies kann dann zur Folge haben, daß nicht die eigene Tüchtigkeit erhöht, sondern der Kollege behindert und geschädigt wird. Man gibt ihm keine ausreichende Information, hält Berichte zurück oder sucht ihn gar bei Kunden „anzuschwärzen“.

Ein ganz konkreter Vorfall: In einem Handelsunternehmen, in dem die Geschäftsstellen im Sinne der „Rennliste“ bewertet wurden, hatten diese das Recht, neben den zentral eingekauften Waren durch Zukauf die Angebotspalette zu erweitern. Einer der Geschäftsführer entdeckte eine äußerst günstige Quelle, versorgte sich mit den dort angebotenen preiswerten Waren, konnte aber das Sonderangebot nicht voll kaufen, da es zu umfangreich war. Er informierte daraufhin nicht den Kollegen aus dem gleichen Unternehmen im Nachbarort, sondern den Konkurrenten. Warum? Gerade am Kollegen des Nachbarortes wollte er auf der Rennliste „vorbeiziehen“. Ob dadurch das Betriebsklima in diesem Handelshaus verbessert wird? Sicherlich nicht. Und der Geschäftserfolg wird auch nicht verbessert. Man sollte sich also auch von der Struktur der Belohnungen her überlegen, wie man die Zusammenarbeit steigern und unnötige Wettbewerbshaltungen abbauen kann.

Schließlich: Das Miteinander-umgehen können auf gleicher Ebene ist lernbar. Ein Unternehmen, das die innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung plant, sollte nicht nur die Fachschulung im Auge behalten, sondern die Mitarbeiter auch durch Teamentwicklungs- und Kooperationstraining



auf dem Gebiete des Zwischenmenschlichen befähigen und kompetenter machen.

10.5.3 Verhalten der Vorgesetzten

Das Verhalten der Vorgesetzten, der Führungsstil, prägt das Betriebsklima ganz wesentlich. Dies ist allgemein bekannt. Dennoch werden – meist ohne böse Absicht – die entsprechenden Konsequenzen nicht gezogen. Häufig glaubt man innerhalb des Unternehmens, am Führungsverhalten der Führungskräfte nichts ändern zu müssen, solange die geschäftlichen Erfolge da sind. Die Mitarbeiter sehen dies anders. Der geschäftliche Erfolg ist oft lediglich bedingt durch eine günstige Marktlage oder andere förderliche Umstände. Er tritt trotz eines schlechten Führungsstiles ein. Die Vorgesetzten fühlen sich aber in diesem schlechten Stil durch die Erfolge, für die sie gar nicht verantwortlich waren, bestätigt.

In manchen Unternehmen weiß man darum. Man macht sich – selbst auf der Vorstandsebene – Gedanken über das Führungsverhalten, verabschiedet sogar sorgfältig durchüberlegte „Führungs-

grundsätze". Dadurch allein ändert sich das Führungsverhalten allerdings nicht. Diese Hefte und Broschüren verschwinden meist in den Schubladen und bleiben ohne Konsequenzen, wenn man nicht dafür sorgt, daß diese Grundsätze realisiert werden. Man kann sie z. B. in Führungsseminaren durcharbeiten, dort überlegen, was die konkrete Umsetzung im Alltag bedeutet und das geforderte neue Alltagsverhalten trainieren und in Rollenspielen üben.

Gut konzipierte Führungstrainings haben allerdings nur dann Erfolg, wenn man nicht nur auf die Trainings baut, sondern die betrieblichen Bedingungen so gestaltet, daß der trainierte Führungsstil auch umgesetzt werden kann.

Dies sei am Beispiel erläutert: In einem Training werden gemeinsame Entscheidungsfindungen, kooperative Gespräche, richtige Vorgehensweisen bei Anerkennung und Kritik usw. geübt. Die Beurteilung der Vorgesetzten erfolgt aber weiterhin an reinen Leistungskriterien. Der neue Führungsstil der Vorgesetzten wurde „oben“ gar nicht beachtet und spielte bei der Bewertung der Führungskräfte offensichtlich keine Rolle.

Ein weiteres Beispiel: Häufig wird von den Vorgesetzten der unteren und mittleren Ebene gefordert, sie sollten Aufgaben an die Mitarbeiter delegieren und diesen eine gewisse Selbständigkeit einräumen. Die oberste Ebene aber hält sich daran nicht, reagiert im „Polypengriff“ in die unteren Instanzen hinein und zerstört dadurch die Delegation. Zweierlei wird hier zum Problem: Zum einen kann der direkte Vorgesetzte eine Aufgabe nicht delegieren, nicht dem Mitarbeiter zur selbständigen Arbeit übertragen, wenn der nächsthöhere in diesen Aufgabenvollzug ständig hineinredet. Zum anderen wird die Forderung, mehr zu delegieren, unglaubwürdig, wenn der nächsthöhere Vorgesetzte seinerseits nicht delegiert und als ein schlechtes Vorbild wirkt.

Eine Treppe soll von oben nach unten gekehrt werden. Die Unternehmens-

führung, die Führungskräfte der obersten Ebene sollten sich fragen, ob sie wirklich ein Vorbild für die nachgeordneten Führungskräfte sind und ob sie sich selber an die Grundsätze halten, die sie befürworten.

10.5.4 Die Organisation

Wird in einem Betrieb gar nicht geplant, läßt man alles „laufen“, so werden zwar Spontaneität und Initiative gefördert, es kommt jedoch – vor allem wenn der Betrieb wächst – zu einem heillosen Durcheinander, was Chaos und zwischenmenschliche Konflikte zur Folge hat. Wird zu vieles geplant und festgeschrieben, auf den Dienstweg gepocht, so wandelt sich alles zur Bürokratie im schlechten Sinne. Initiativen sterben ab; die Mitarbeiter schauen auf die Vorschriften, schimpfen darüber und fügen sich schließlich resigniert. Leider ist es häufig die Tendenz einer Verwaltung, sich zu perfektionieren; noch mehr, noch besser, noch detaillierter vorzuschreiben und zu kontrollieren. In einem Unternehmen sollte man darauf achten, daß die Unternehmensverwaltung nicht zum Selbstzweck wird. Ohne Planungen, ohne Vorschriften geht es nicht. Man sollte sich aber fragen, ob denn alle Vorschriften, die erlassen wurden, notwendig sind, ob nicht manches besser ginge, wenn weniger geplant und mehr Improvisation möglich würde. Kurz: Das Betriebsklima könnte vielfach besser werden, wenn man sich an der Unternehmensspitze nicht nur darüber unterhalten würde, welche neuen Vorschriften erforderlich sind, sondern auch darüber, welche bisherigen Vorschriften gestrichen und außer Kraft gesetzt werden könnten.

Gerade über die Organisation der Unternehmen wird besonders geklagt; hier liegt in sehr vielen Betrieben ein besonderer Schwachpunkt des Betriebsklimas. Man sollte sich also fragen: Machen wir

das, was wir tun, richtig? Und machen wir nicht „zuviel des Guten“?

10.5.5 Information und Mitsprache

Die Information der Mitarbeiter und ihre Möglichkeit zur Mitsprache im Betrieb sind eng verwandt, denn ausreichende Information ist eine notwendige, wenn auch keine zureichende Bedingung einer sinnvollen Mitsprache. Information und Mitsprache haben wesentlichen Einfluß auf das Betriebsklima.

Häufig herrscht in einem Betrieb die Meinung vor, daß die Mitarbeiter sich nur für die Dinge interessieren, die etwas mit ihren alltäglichen Arbeitsvollzügen zu tun haben. Dies stimmt nicht. Gerade Mitarbeiter, die sich mit dem Betrieb identifizieren, sich ihm verbunden fühlen, interessieren sich auch für das Ganze und möchten darüber informiert sein.

Dabei kommt es allerdings nicht nur auf das Ob, sondern auch auf das Wie an. Analysen im Betrieb zeigen, daß die meisten Mitarbeiter einerseits darüber klagen, nicht ausreichend informiert zu sein, jedoch andererseits angeben, in einer Informationsflut zu ersticken.

Was heißt das? Häufig ist zwar der

Betrieb informationsbereit und „produziert“ ungeheuer viel Papier, das Informationen enthält, die den einzelnen kaum interessieren. Selbst wenn Wichtiges und ihn Interessierendes darin enthalten ist, würde er es übersehen, den Wald vor Bäumen nicht mehr erkennen. Damit soll nichts gegen schriftliche Information oder Betriebszeitungen – falls sie gut redigiert sind – gesagt werden. Wichtig und entscheidend aber ist die zweiseitige Kommunikation, das Gespräch über wesentliche und wichtige Dinge, die Möglichkeit für den Mitarbeiter, gezielt Fragen zu stellen. Dabei möchte er auch über das informiert werden, was sich auf das Ganze bezieht. Das am Beispiel: Ein Automobilarbeiter, anlässlich seines 25jährigen Jubiläums gefragt, was er sich wünsche, antwortete: „Ich möchte einmal das ganze Werk sehen!“ – Er hatte es in den 25 Jahren seiner Betriebszugehörigkeit nicht kennenlernen können.

Geht es um die Information als Grundlage von Mitsprachemöglichkeiten, so wird auch der Zeitpunkt der Informationsausgabe wichtig. Auch das sei am Beispiel verdeutlicht. Nicht selten rufen Vorgesetzte ihre Arbeitsgruppe zusammen, berichten über eine neu entstandene Problemlage und bitten darum, dies gemeinsam zu diskutieren. Die Mitarbeiter hören erstmals von dem Problem, haben nicht darüber nachdenken können. Der Vorgesetzte hatte diese Zeit. Er entwickelt Vorschläge, legt einen Plan dar. Dann fragt er die Mitarbeiter, ob sie es anders sehen, noch weitere Vorschläge haben. Keine Antwort, keine Reaktion. Der Vorgesetzte deutet dies als allgemeine Zustimmung und sagt befriedigt: „Also, dann sind wir uns in diesem Punkte einig ...“

Hätte er die Information rechtzeitig ausgegeben, wäre es wohl zu einer anderen Diskussion gekommen. In der hier beschriebenen Form wird die Mitsprachemöglichkeit zur Farce. Die Mitarbeiter sind enttäuscht, verärgert und fühlen sich „überfahren“. Das Betriebsklima verschlechtert sich.



10.5.6 Interessenvertretung

Das Betriebsverfassungs- bzw. Personalvertretungsgesetz geht von einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen der Unternehmensleitung und dem Betriebsrat bzw. Personalrat aus. Es kann kein Zweifel daran bestehen, daß diese vertrauensvolle Zusammenarbeit dem Betriebsklima auch nützlich ist, da sie am ehesten garantiert, daß die Interessen des Betriebs und die Interessen der Mitarbeiter in Übereinstimmung oder doch in einen tragfähigen Kompromiß gebracht werden. Gelegentlich aber sieht dies anders aus. So gibt es Fälle, in denen die Betriebsleitung den Betriebsrat „kauft“. Die Mitglieder des Betriebsrates werden durch verschiedene Begünstigungen in Abhängigkeit gebracht. Sie wagen es nun nicht mehr, Auffassungen zu vertreten, die denen der Betriebsleitung widersprechen. Die Mitarbeiter fühlen sich „verraten“, in ihren Interessen nicht mehr angemessen vertreten. Es entsteht Unzufriedenheit, Verärgerung: Das Betriebsklima wird schlechter.

Hier kann man die Betriebsleitungen nur daran erinnern, daß es auch ihren Interessen nicht dient, wenn die Interessen der Mitarbeiter nicht in der gesetzlich vorgesehenen Weise vertreten werden. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem selbständigen Partner Betriebsrat dient langfristig dem Betriebsklima mehr, als wenn man ein Abhängigkeitsverhältnis herzustellen sucht und den Betriebsrat mundtot macht.

Es gibt aber auch andere Fälle, in denen der Betriebsrat das vertrauensvolle Verhältnis nicht sucht, sondern sich durch unrealistische Forderungen und agitatorische Aktionen zu profilieren sucht. Meist verhärten sich dann die Fronten; Konflikte, die man sachlich hätte lösen können, schlagen unüberbrückbare Gräben, den Mitarbeitern wird nicht genutzt und das Betriebsklima wird schlechter. In einem solchen Fall sollten beide – Betriebsleitung und Mitarbeiter – darüber nachdenken, was die Ursachen

einer solchen Verhärtung waren und was man tun kann, um wieder in ein sachliches Gespräch zu kommen.

10.5.7 Betriebliche Leistungen

Gelegentlich hört man aus den höheren Führungsetagen: „Die Mitarbeiter können nie genug bekommen, sie halten ständig die Hand auf!“ Dies ist ein Vorurteil. Die Mitarbeiter sind nicht unersättlich und haben – das zeigen viele Untersuchungen – durchaus Verständnis dafür, daß der Betrieb in Zeiten wirtschaftlicher Krisen „zugeknöpft“ sein muß. Bei den betrieblichen Leistungen kommt es nicht so sehr auf das „Viel“ an, als vielmehr darauf, daß diese Leistungen gerecht gegeben werden und der Bedürfnislage der Mitarbeiter entsprechen. Nicht derjenige, der die besten Beziehungen hat oder durch seine starken Ellenbogen auffällt, sollte in den Genuß besonderer betrieblicher Leistungen kommen, sondern der, der durch Leistung und kritische Loyalität Entsprechendes verdient hat. Für die Mitarbeiter sollte durchschaubar sein, wer warum zu welchen Vorzügen kommt. Hier kann ein durchschaubares und gut gestaltetes Verfahren der Leistungsbewertung oder der Personalbeurteilung erhebliche Hilfe leisten.

Aber bei den betrieblichen Leistungen geht es nicht nur um das Geld. Die ganze Palette der Möglichkeiten, die der Betrieb hier hat, sollte durchdacht werden: Wie steht es um die Möglichkeiten zur Weiterqualifikation, zur Fort- und Weiterbildung? Können den Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben delegiert werden? Welchen der Spezialisten sollte man auf welchen Kongreß schicken?

Kurz: Was als betriebliche Leistung gilt, hat nicht immer einen materiellen Charakter. Es gibt auch ideelle Entlohnungen, die von den Mitarbeitern sehr wohl anerkannt werden, wenn sie ihren Wünschen und Vorstellungen entsprechen. Dazu gehören insbesondere Lob und Anerkennung, deren Bedeutung als Führungsmittel vielfach unterschätzt wird.

11. Betriebsklima geht jeden an!

Muß ein einzelner in einem Betrieb warten, bis eine Betriebsklimaanalyse durchgeführt und als Folge davon Maßnahmen zur Verbesserung des Betriebsklimas eingeleitet werden? Nein: Das Betriebsklima ist nicht nur eine „Bringschuld“ der Betriebsleitung, der Vorgesetzten, sondern auch eine „Holschuld“ für alle. Man kann es einfordern, man kann aber auch selbst sehr viel dazu tun, um es zu verbessern. Jeder einzelne kann und muß auf seine Weise dazu beitragen. Unsere Schrift will dazu Anregungen bieten.

Jeder kann etwas dafür tun, daß *das Bild des Betriebes als Ganzes* sich verbessert. Wenn er – über bestehende Zustände verärgert – innerhalb und außerhalb des Betriebes darüber schimpft, Betriebsleitung, Vorgesetzte, Kollegen „madig“ macht, aber nicht daran denkt, konstruktiv z. B. das Vorschlagswesen zu nutzen, oder seine Vorstellungen mit dem Vorgesetzten oder dem Betriebsrat zu besprechen, so wird er sicherlich dem Betriebsklima eher schaden als nützen. Wer sieht, daß etwas schlecht ist, der sollte ein Gespräch mit jenen suchen, von denen er annimmt, daß sie etwas bessern können. Allerdings braucht ein solches Gespräch Zivilcourage und Aufgeschlossenheit auf beiden Seiten.

Wie aber sieht es mit dem Bereich „Kollegen“ aus? Das Durchlesen der Fragen 7 bis 18 des Fragebogens (Anhang 1) dürfte manchem einen Hinweis darauf geben, wie er sein Verhalten verändern sollte, um dadurch einen konkreten Beitrag zur Verbesserung des Betriebsklimas zu leisten; z. B. wenn jemand Schwierigkeiten mit der Arbeit hat: Hilfe ich ihm dann? Kann er mit meinem Verständnis rechnen? Bin ich empfindlich oder kann man mit mir offen über wichtige Fragen, auch über persönliche Dinge reden? Rede ich mit den anderen scheinbar freundlich und höflich und schimpfe ich doch danach hinter-

rücks über sie? Beschönige ich Konflikte, tue so, als sei alles in Ordnung und schmiege ich dann doch Pläne gegen andere?

Oder: Wenn ich schon Kritik übe, tue ich dies in einer verletzenden oder in einer hilfreichen Form?

Aber auch wenn man die Fragen zu den „Vorgesetzten“ durchliest, wird man manchen Hinweis erhalten. Nicht nur, wenn man selber Vorgesetzter ist (daß man hier konkrete Hinweise findet, ist beinahe selbstverständlich), sondern auch dann, wenn man an seine Beziehung zum eigenen Vorgesetzten denkt. Häufig ist es ja so, daß Vorgesetzte wenig darüber erfahren, wie sie auf ihre Mitarbeiter wirken. Die Mitarbeiter fürchten oft, daß eine Rückmeldung ihnen schadet. Sie schweigen über das Fehlverhalten ihrer Vorgesetzten, weisen sie nicht darauf hin. Der Vorgesetzte, der nie ein kritisches Wort zu seinem Führungsverhalten hört, wird schließlich glauben, dieses sei gänzlich fehlerfrei und untadelig. Vorgesetzte aber sollten bereit sein, für ein begründet vorgebrachtes kritisches Wort dankbar zu sein und es zu akzeptieren; Mitarbeiter sollten bereit sein, Vorgesetzte darauf hinzuweisen, wenn sie etwas falsch machen. Ein derartiges Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern könnte nicht nur häufig klärend wirken, sondern es könnte die Vorgesetzten korrigieren, könnte ein gutes „Führungstraining“ sein und dazu beitragen, das Betriebsklima zu verbessern.

Aber auch zum Bereich „Organisation“ kann der einzelne manches beitragen. Die Fragen 37 bis 48 lassen exemplarisch erkennen, wo Schwächen liegen können. Der einzelne kann die entsprechenden Punkte in die Abteilungsbesprechung einbringen; er kann Verbesserungsvorschläge machen oder er kann selber sein Verhalten ändern, wenn er z. B. dazu neigt, allzu „bürokratisch“ zu sein und stets auf „Regeln und Vorschriften“ zu pochen.

Ähnlich sieht es mit dem Bereich „Information und Mitsprache“ aus. Information



ist Bring- und Holschuld zugleich. Jeder einzelne kann sich fragen, ob er in jenen Fällen, wo er wichtige Informationen hat, andere Betroffene ausreichend und rechtzeitig informiert, oder ob er Informationen hortet, sie vielleicht sogar als Macht ansieht, die er nicht mit anderen teilen möchte. Weiterhin: Ob die „Interessenvertretung“, z. B. der Betriebsrat, zufriedenstellend arbeitet, liegt nicht bei ihr allein. Diejenigen, die in ihren Interessen vertreten werden wollen, müssen ihren

Interessenvertretern die Arbeit erleichtern. Sie müssen sie informieren, ihre Wünsche artikulieren, mit ihnen zusammenarbeiten, damit die Arbeit gezielt, erfolgreich und realistisch vorangetrieben werden kann. Dies gilt schließlich auch für das Feld der „Betrieblichen Leistungen“. Wenn man hier Mißstände feststellt, so sollte man mit den Vorgesetzten und den Interessenvertretern darüber sprechen. Man sollte das Mögliche und in fairer Weise zu Fordernde auch zu erreichen suchen. Man sollte sich aber auch bei seinen Forderungen auf das Realistische beschränken, überhöhte Ansprüche abbauen und vor allem nicht solche Dinge verlangen, die man nur auf Kosten der anderen, der Kollegen, erhalten kann.

Arbeiten Betrieb und Mitarbeiter Hand in Hand, um das Betriebsklima zu verbessern, so wird die Folge nicht nur sein, daß sich alle Beteiligten dabei wohler fühlen, mit größerer Freude in den Betrieb kommen und dort tätig sind, sondern es wird auch der Betrieb erfolgreicher sein, zum Wohle der Gesellschaft, in der er seine Leistung erbringt, und zum Wohle der in ihm tätigen Menschen.



12. Kommentierte Literaturhinweise:

Bei der nachfolgend angegebenen Literatur handelt es sich um eine knappe Auswahl von Werken, die in deutscher Sprache für die Praxis geschrieben wurden. Sie sollen denjenigen weitere Anregung geben, die sich konkret darum bemühen wollen, das Betriebsklima dort, wo sie beruflich tätig sind, zu verbessern.

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.):
Wo drückt uns der Schuh? Arbeitnehmer in Bayern beurteilen ihre Arbeitswelt, München 1976

In dieser Schrift wird dokumentiert, was Arbeitnehmer in Bayern an ihren Arbeitsplätzen beklagen und was sie gut finden. Insbesondere wird auch auf solche Bereiche der Arbeitsumwelt eingegangen, die in der vorliegenden Broschüre nur am Rande behandelt wurden.

Bögel, R.:
Organisationsklima und Unternehmenskultur. In: L.v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hg.):
Führung von Mitarbeitern, Stuttgart 1992
In diesem knappen und konzentrierten Beitrag wird u. a. die Beziehung zwischen Organisationsklima und Unternehmenskultur dargestellt.

Domsch, M.:
Mitarbeiterbefragungen, in: Interview und Analyse, 7. Jg. 1980, 419 – 443
In diesem Aufsatz wird konkret dargelegt, wie man bei Mitarbeiterbefragungen im Betrieb vorgehen sollte, wie man sich vorzubereiten hat, wen man mit einbeziehen sollte und welche Fragenbereiche man ansprechen kann.

Domsch, M.:
Mitarbeiterbefragungen und Betriebsverfassungsrecht, in: Betriebsverfassung in Recht und Praxis, 5. Jg., 1981, I-319 – I-348
Der Aufsatz zeigt, welche rechtlichen Grundsätze man bei Betriebsklimaanalysen zu berücksichtigen hat.

Gaugler, E., Kolb, M., Ling, B.:
Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität, Ludwigshafen 1977
Dieser Forschungsbericht zeigt, daß humane Arbeitsbedingungen und Wirtschaftlichkeit innerhalb eines Betriebes nicht als Gegensatz verstanden werden können.

Neuberger, O.:
Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt, München 1982
Die Broschüre macht praxisnah und anhand vieler Beispiele klar, wie man Gespräche im Betrieb richtig führt.

Rosenstiel, L. v.:
Motivation im Betrieb, Goch 1980
In diesem Buch wird dargelegt, welche Maßnahmen innerhalb eines Betriebes empfehlenswert sind, um gleichermaßen die Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Konkrete Praxisfälle und Lösungshinweise ergänzen die Ausführungen.

Rosenstiel, L. v., Falkenberg, T., Hehn, W., Henschel, E., Warns, I.:
Betriebsklima heute, Ludwigshafen 1983
In diesem Forschungsbericht wird ausführlich dargelegt, wie der in dieser Broschüre vorgestellte Fragebogen entstand, wie er sich bewährte und wie er in der Praxis eingesetzt werden sollte. Der Anhang enthält eine Vielzahl von Literaturquellen zum Themenbereich Betriebsklima.

Rosenstiel, L. v. , Regnet, E., Domsch, M.
(Hrsg.):
Führung von Mitarbeitern

In diesem praxisbezogenen Handbuch wird von erfahrenen Autoren all das knapp dargestellt, was Personalverantwortliche von Führung wissen sollten und womit sie zu einem guten Betriebsklima beitragen können.

Rüttinger, B.:
Konflikt und Konfliktlösen, Goch 1981

In diesem beispielreich geschriebenen Buch wird dargelegt, welche Bedingungen das Aufkommen zwischenmenschlicher Konflikte im Betrieb begünstigen, wie solche Konflikte ablaufen und was man tun kann, um sie angemessen auszutragen.

Schuler, H., Stehle, W. (Hrsg.):
Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung,
Stuttgart 1982

In diesem Sammelband schreiben je ein Wissenschaftler und ein Praktiker zu verwandten betrieblichen Themen, so daß die Sicht der Verhaltenswissenschaft und die Sicht der Praxis sich ergänzen und korrigieren können. Dabei wird auch das Thema der Mitarbeiterbefragung aus der Sicht der Wissenschaft und aus der Sicht der Praxis diskutiert.

Sievers, B. (Hrsg.):
Organisationsentwicklung als Problem,
Stuttgart 1977

Dieser Sammelband zeigt, was unter dem Konzept der Organisationsentwicklung zu verstehen ist. Eine Vielzahl von Beispielen konkretisiert, wie Organisationsentwicklung in der Praxis abläuft. Eine Betriebsklimaerhebung kann ein Schritt im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses sein.

ERHEBUNGSBOGEN

ZUR

ERFASSUNG DES BETRIEBS- UND ORGANISATIONSKLIMAS



BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM
FÜR ARBEIT, FAMILIE UND SOZIALORDNUNG
MÜNCHEN 1992

Anleitung zur Beantwortung der Fragen:

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen ganz offen, nur so kann ein realistisches Bild entstehen, aufgrund dessen mögliche Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden können. Kreuzen Sie also jeweils das Antwortfeld an, das Ihrer eigenen Meinung am besten entspricht.

Hier ein Beispiel: „**Wenn einer von uns Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, dann wird ihm sicher von den Kollegen geholfen**“:

- | | stimmt | | | stimmt nicht | |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| – Stimmen Sie dieser Aussage voll zu, dann kreuzen Sie bitte Feld 1 an | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Stimmen Sie dieser Aussage weitgehend zu, dann kreuzen Sie bitte Feld 2 an | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Stimmen Sie dieser Aussage überhaupt nicht zu, dann kreuzen Sie bitte Feld 5 an | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| – Stimmen Sie dieser Aussage weitgehend nicht zu, dann kreuzen Sie bitte Feld 4 an | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Wenn diese Aussage teils/teils zutrifft, d. h. Sie weder zustimmen noch verneinen können, dann kreuzen Sie das mittlere Feld an | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| – Wenn Sie eine Frage nicht beantworten können oder wollen, was sicherlich eine Ausnahme sein dürfte, dann lassen Sie die Beantwortung bitte aus. | | | | | |

Bitte beurteilen Sie Ihre Organisation, so wie Sie diese kennen, am Ende eines jeden Fragebogenteils haben Sie dann Gelegenheit zu einer persönlichen Bewertung mit einer sogenannten Kunin-Skala, d. h. lachenden bis traurigen Gesichtern, die Ihre Gestimmtheit und Zufriedenheit zum Ausdruck bringen:



Kreuzen Sie bitte nun an, was Sie für realitätsgerecht halten, antworten Sie spontan und ohne zu lange nachzudenken (Sie benötigen ca. 20 Minuten zur Beantwortung der Fragen).

Bitte beantworten Sie zunächst einige allgemeine Fragen:






	stimmt			stimmt nicht	
1. Bei uns legt man Wert darauf, daß die Mitarbeiter gerne hier arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Es ist angenehm für unseren Betrieb zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Bei uns werden Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen menschengerecht zu gestalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Man braucht sich nicht zu wundern, wenn die Leute bei unseren Arbeitsbedingungen krank werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Bei uns kommt man vor lauter Hektik nicht zum Verschnaufen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bei uns ist das Wohlergehen der Mitarbeiter wichtig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Kollegen:

- | | stimmt | | | stimmt nicht | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 7. Das Betriebsklima ist unpersönlich | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Wenn einer Schwierigkeiten bei der Arbeit hat, wird ihm ganz sicher von den Kollegen geholfen . . . | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt bei uns, hier denkt nur jeder an sich selbst | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Wenn bei uns jemand persönliche Schwierigkeiten hat, kann er mit Verständnis und Hilfe der Kollegen rechnen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, daß wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen reden können | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Bei uns behält man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge besser für sich: Man kann ja nie wissen, wie einem ein offenes Wort einmal ausgelegt wird | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Wer sich bei uns vor Intrigen schützen will, hält am besten ständig den Mund | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Hinter Höflichkeitsfloskeln und Komplimenten wird all das versteckt, was bei uns schief läuft. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Bei uns gibt es häufig Spannungen zwischen älteren und jüngeren Kollegen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Bei uns kann jeder seine Meinung und seine Gefühle frei ausdrücken | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Unter uns Kollegen gibt es zwar größere Konflikte, sie werden aber beschönigt und vertuscht: Nach außen und oben ist alles in schönster Ordnung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Persönliche, den anderen verletzende Kritik gibt es bei uns Kollegen nicht | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bitte bewerten Sie nun den Bereich

Kollegen insgesamt:

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|
| |  |  |  |  |  |
| 19. Die Beziehungen zwischen uns Kollegen sind | () 1 | () 2 | () 3 | () 4 | () 5 |
| 20. Daß die Beziehungen zwischen den Kollegen gut sind, halte ich für | sehr wichtig | | | nicht wichtig | |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Vorgesetzte:

	stimmt			stimmt nicht	
21. Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, daß unter uns Kollegen die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Unsere Vorgesetzten wollen gerne so wirken, als wüßten sie alles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Die Stimmung bei uns ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Unsere Vorgesetzten versuchen, von ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber immer ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Die Vorgesetzten verstehen es, die Situation so zu gestalten, daß jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen. ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit das im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte bewerten Sie nun den Bereich

Führung insgesamt:

35. Die Führung durch die Vorgesetzten ist



() 1

() 2

() 3

() 4

() 5

36. Daß die Führung durch die
Vorgesetzten gut ist, halte ich für

sehr wichtig

**nicht
wichtig**

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Organisation:

	stimmt			stimmt nicht	
37. Es gibt bei uns viele unzulängliche Arbeitsbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Die Aufgaben werden bei uns entsprechend den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter verteilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Bei uns gibt es kaum Abwechslung in der Arbeit, es gibt immer nur dieselbe Routine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. Die uns gesteckten Ziele und Aufgaben sind eine interessante Herausforderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. Interessante und außergewöhnliche Aufgaben werden fair verteilt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Bei uns schotten sich die einzelnen Bereiche und Gruppen gegeneinander ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Bei uns sind die Aufgabengebiete in viele kleine Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen kleinen Teil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Hier wird nichts der Eigeninitiative überlassen, für alle Vorkommnisse gibt es detaillierte Anweisungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Die beteiligten Bereiche und Arbeitsgruppen halten sich selten an getroffene Absprachen					
46. Wir müssen hier viel Mehrarbeit bzw. viele Überstunden leisten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Mitglieder anderer Bereiche u. Arbeitsgruppen mischen sich zu oft in unsere Angelegenheiten ..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Hier kann keiner bei seiner Arbeit bleiben, man wird ständig herausgerissen und mit anderen Aufgaben betraut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte bewerten Sie nun den Bereich **Organisation** insgesamt:



49. Die Organisation bei uns ist	() 1	() 2	() 3	() 4	() 5
				nicht	
50. Daß die Organisation bei uns gut ist, halte ich für	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
				wichtig	

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Information und Mitsprache:

	stimmt					stimmt nicht
51. Wir haben die Möglichkeit zu erfahren, was in anderen Bereichen und Arbeitsgruppen getan wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Betrieb sind wir ausreichend informiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Es kommt oft vor, daß wir vor vollendete Tatsachen gestellt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. Die Geschäftsführung ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. Bei langfristigen Planungen werden gerade diejenigen nicht beteiligt, die später die Auswirkungen zu tragen haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. Die Informationen, die wir erhalten, sind oft recht widersprüchlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. Bei uns werden schon lange vor der Einführung neuer Einrichtungen und Ausstattungen alle die zusammengerufen und informiert, die es betrifft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. Die Information über die geplante Einführung von neuen Einrichtungen und Ausstattungen ist so ausreichend, daß wir genau wissen, was auf uns zukommt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. Über Dinge wie Auftragsrückgang, Einstellungsstopps, Beschäftigungslage oder Verschlechterung der Wettbewerbssituation werden wir rechtzeitig unterrichtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. Aus offiziellen Quellen (z. B. Rundschreiben, Schwarzes Brett, Betriebszeiten etc.) erfährt man nur das, was längst gelaufen ist	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. Anstelle von sachlicher Information gibt es bei uns viele Gerüchte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte bewerten Sie nun den Bereich
Information und **Mitsprache**:



62. Die Information bei uns funktioniert () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

63. Daß die Information bei uns gut
funktioniert, halte ich für **sehr wichtig** **nicht wichtig**



64. Die Mitsprachemöglichkeiten sind bei uns () 1 () 2 () 3 () 4 () 5

65. Daß die Mitsprachemöglichkeiten gut
sind, halte ich für **sehr wichtig** **nicht wichtig**

Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich Interessenvertretung:

- | | stimmt | | | stimmt nicht | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 66. Bei uns werden die Arbeitnehmerinteressen im großen und ganzen berücksichtigt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 67. Für die Durchsetzung eigener Interessen muß bei uns jeder für sich allein kämpfen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 68. Bei der Einstufung der Arbeitnehmer in Gehaltsgruppen hat sich der Betriebsrat kaum jemals gegen die Geschäftsführung durchsetzen können ... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 69. Zum Betriebsrat gehen wir nur zur Not, wenn wir alles andere schon erfolglos versucht haben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 70. Unsere gewählten Interessenvertreter lassen sich oft von der Geschäftsführung überfahren | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 71. Auch wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterschiedliche Interessen haben, erzielen sie bei uns immer eine Lösung, die letztlich allen dient | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 72. Bei uns ist es unwahrscheinlich, daß in den nächsten Jahren mit einer größeren Anzahl von Entlassungen gerechnet werden muß | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bitte bewerten Sie nun den Bereich **Interessenvertretung** insgesamt:



73. Die Interessenvertretung ist bei uns () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
74. Daß die Interessenvertretung bei uns gut funktioniert, halte ich für **sehr wichtig** **nicht wichtig**
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

Bitte beantworten Sie nun die Fragen zum Bereich betriebliche Leistungen:

- | | stimmt | | | stimmt nicht | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 75. Bei uns wird Weiterbildung gefördert | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 76. Bei uns gibt es gute Aufstiegsmöglichkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 77. Hier kann man nur etwas werden, wenn man gute Beziehungen hat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 78. Ja-Sager kommen hier am besten voran | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 79. Es gibt hier viele Ungerechtigkeiten im Entlohnungssystem | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 80. Bei uns werden Leistungen gerecht beurteilt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 81. Nebenleistungen zu Lohn/Gehalt sind im Vergleich mit anderen Firmen unattraktiv | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 82. Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge werden bei uns anerkannt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 83. Wichtige Sozialleistungen, die woanders üblich sind, fehlen bei uns | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 84. Die Übernahme von Verantwortung wird bei uns anerkannt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bitte bewerten Sie nun den Bereich **Betriebliche Leistungen** insgesamt:



85. Die betrieblichen Leistungen sind bei uns () 1 () 2 () 3 () 4 () 5
86. Daß die betrieblichen Leistungen **sehr wichtig** **nicht wichtig**
gut sind, halte ich für

Anhang 2: Prozentrangskala

Die **Prozentrangskala** zeigt die Durchschnittswerte des Betriebsklimas insgesamt und seiner Dimensionen von 60 untersuchten Organisationen:

	ALLG	KOLL	VORG	ORGA	INFO*	INTR*	LEIS	gesamt	
99 %-rang	4.41	4.17	4.12	4.17	3.92	3.83	3.96	4.10	
	4.19	3.95	4.07	4.07	3.89	3.77	3.89	3.97	
	4.10	3.86	4.02	3.98	3.88	3.73	3.82	3.82	
	4.08	3.82	3.92	3.87	3.59	3.65	3.80	3.77	
	4.05	3.81	3.89	3.84	3.58	3.63	3.55	3.73	
	3.99	3.65	3.87	3.84	3.53	3.60	3.44	3.59	
	3.89	3.59	3.83	3.81	3.48	3.59	3.43	3.57	
	3.85	3.58	3.74	3.72	3.42	3.57	3.40	3.54	
	3.81	3.57	3.66	3.66	3.41	3.56	3.38	3.51	
	3.76	3.56	3.56	3.65	3.30	3.46	3.29	3.47	
	3.74	3.54	3.50	3.55	3.26	3.45	3.28	3.46	
	3.73	3.53	3.49	3.52	3.24	3.42	3.28	3.42	
	3.72	3.44	3.47	3.50	3.18	3.42	3.25	3.38	
	3.69	3.38	3.44	3.49	3.17	3.40	3.22	3.36	
	75 %-rang	3.62	3.37	3.44	3.47	3.16	3.33	3.21	3.35
		3.57	3.37	3.44	3.44	3.09	3.32	3.17	3.32
3.57		3.36	3.42	3.42	3.09	3.32	3.16	3.31	
3.53		3.34	3.42	3.38	3.06	3.31	3.13	3.30	
3.52		3.32	3.37	3.36	3.05	3.29	3.08	3.29	
3.50		3.30	3.34	3.30	3.03	3.25	3.08	3.29	
3.48		3.28	3.25	3.28	3.02	3.24	3.07	3.28	
3.46		3.27	3.23	3.25	3.01	3.23	3.06	3.26	
3.44		3.27	3.22	3.17	3.00	3.22	3.05	3.26	
3.39		3.26	3.18	3.13	2.96	3.21	2.97	3.25	
3.37		3.23	3.17	3.12	2.93	3.20	2.95	3.22	
3.35		3.19	3.15	3.12	2.91	3.18	2.94	3.20	
3.34		3.16	3.10	3.08	2.89	3.18	2.92	3.19	
3.32		3.13	3.07	3.07	2.81	3.14	2.89	3.18	
3.27		3.12	3.04	3.05	2.74	3.12	2.85	3.14	
50 %-rang		3.26	3.10	3.03	3.02	2.73	3.10	2.81	3.08
		3.25	3.07	3.03	3.01			2.79	3.04
	3.24	3.03	3.03	2.98	2.71		2.78	3.00	
	3.22	3.03	3.03	2.98	2.71		2.76	2.99	
	3.21	3.02	3.03	2.95	2.70		2.72	2.99	
	3.19	3.01	3.00	2.95	2.69	3.10	2.69	2.98	
	3.16	3.01	3.00	2.92	2.69	3.08	2.68	2.97	
	3.14	2.95	3.00	2.87	2.68	3.02	2.67	2.95	
	3.13	2.94	2.98	2.87	2.68	3.00	2.67	2.95	
	3.10	2.93	2.97	2.86	2.67	2.99	2.66	2.93	
	3.08	2.91	2.94	2.85	2.67	2.98	2.64	2.92	
	3.07	2.91	2.94	2.85	2.67	2.95	2.63	2.91	
	3.04	2.90	2.93	2.84	2.58	2.95	2.63	2.91	
	3.02	2.90	2.92	2.84	2.56	2.94	2.57	2.90	
	2.99	2.89	2.91	2.84	2.55	2.88	2.56	2.89	
	25 %-rang	2.97	2.87	2.90	2.83	2.50	2.87	2.52	2.86
		2.93	2.81	2.89	2.82	2.50	2.86	2.48	2.85
2.91		2.81	2.87	2.81	2.45	2.85	2.47	2.80	
2.90		2.78	2.80	2.72	2.41	2.80	2.47	2.78	
2.89		2.75	2.79	2.64	2.40	2.79	2.36	2.76	
2.84		2.71	2.74	2.63	2.40	2.75	2.33	2.65	
2.83		2.68	2.71	2.55	2.40	2.73	2.19	2.64	
2.80		2.67	2.70	2.54	2.39	2.67	2.11	2.62	
2.80		2.66	2.64	2.48	2.38	2.66	2.10	2.60	
2.75		2.64	2.60	2.44	2.33	2.66	2.10	2.55	
2.65		2.64	2.53	2.32	2.26	2.60	2.09	2.54	
2.62		2.64	2.52	2.23	2.15	2.56	2.07	2.51	
2.30		2.63	2.50	2.17	2.10	2.55	2.07	2.47	
2.29		2.59	2.36	2.12	2.08	2.50	2.00	2.46	
2.22		2.28	2.20	2.05	2.00	2.43	1.99	2.36	
1 %-rang		2.10	2.12	2.19	1.88	1.97	2.20	1.90	2.15

ALLG = Allgemeine Fragen
KOLL = Kollegenbeziehung
VORG = Vorgesetztenverhalten

INFO* = Information u. Mitsprache
INTR* = Interessenvertretung
LEIS = Betriebliche Leistungen

ORGA = Organisation
gesamt = Betriebsklima insgesamt

* = Diese Dimensionen kamen in einigen Unternehmen nicht zum Einsatz, deshalb fehlen hier Werte.
Die Tabelle zeigt u.a. auch, daß im Vergleich mit der Ideallnorm (Wert 5.00) die verschiedenen Dimensionen unterschiedlich beurteilt werden.
So wird „Allgemeine Fragen“ im Durchschnitt besser beurteilt als „Information“ oder „Betriebliche Leistungen“ (vgl. dazu die Ränge).

Anhang 3: Normtabelle

Durchschnittswerte der Dimensionen und Einzelfragen von ca. 25 000 Mitarbeitern aus 60 Organisationen

Allgemeine Fragen	3.27
Kollegenbeziehungen	3.10
Vorgesetztenverhalten	3.06
Organisation	3.04
Information u. Mitsprache	2.81
Interessenvertretung	3.09
Betriebliche Leistungen	2.80
gesamt	3.05
Allgemeine Fragen:	
1	3.71
2	3.57
3	3.19
4	3.12
5	2.91
6	3.19
Kollegenbeziehungen:	
7	3.27
8	3.64
9	2.98
10	3.36
11	2.75
12	2.68
13	2.71
14	3.12
15	3.79
16	2.78
17	2.99
18	3.08
Zufriedenheit	3.89
Wichtigkeit	4.76

Vorgesetztenverhalten:	
21	3.28
22	2.94
23	2.84
24	2.71
25	3.08
26	3.12
27	2.69
28	2.97
29	3.04
30	3.30
31	3.36
32	3.14
33	3.29
34	2.97
Zufriedenheit	2.96
Wichtigkeit	4.70
Organisation	
37	3.12
38	2.97
39	3.19
40	2.97
41	2.74
42	2.69
43	3.13
44	3.09
45	3.19
46	2.92
47	3.28
48	3.06
Zufriedenheit	2.76
Wichtigkeit	4.64

Information u. Mitsprache:

51	2.84
52	2.81
53	2.52
54	3.19
55	2.58
56	2.80
57	2.60
58	2.64
59	2.95
60	3.04
61	2.74
	Zufriedenheit Info. 2.73
	Wichtigkeit Info. 4.57
	Zufriedenheit Mitspr. 2.66
	Wichtigkeit Mitspr. 4.51

Interessenvertretung:

66	3.28
67	2.70
68	3.19
69	3.00
70	3.09
71	3.24
72	3.18
	Zufriedenheit 3.13
	Wichtigkeit 4.62

Betriebliche Leistungen:

75	3.02
76	2.63
77	2.80
78	2.65
79	2.72
80	2.70
81	3.09
82	2.58
83	3.11
84	2.60
	Zufriedenheit 2.54
	Wichtigkeit 4.70

Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit, Familie und Sozialordnung, Winzererstraße 9, 80797 München

Informationsschriften (Erscheinungsort: München)

1. **Sitzen Sie richtig? Sitzhaltung und Sitzgestaltung am Arbeitsplatz.**
40 Seiten, 8. Auflage, 1987 (**vergriffen**), Neuauflage 1993 vorgesehen
(Schutzgebühr **DM 2,-**)
2. **Arbeiten mit dem Bildschirm – aber richtig!**
88 Seiten, 10. Auflage, 1992 (Schutzgebühr **DM 2,-**)
3. **Klima und Arbeit.** 200 Seiten, 4. Auflage, 1985 (**vergriffen**).
4. **Ergonomie an der Kasse – aber wie?** 52 Seiten, 2. Auflage, 1983 (**vergriffen**).
5. **Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt,** 92 Seiten, 14. Auflage, 1992 (Schutzgebühr **DM 3,-**)
6. **Rationalisierung im Büro – wo bleibt der Mensch?**
56 Seiten, 3. Auflage, 1985 (**vergriffen**) (siehe jetzt Nr. 16)
7. **Lärmschutz im Betrieb.** 84 Seiten, 3. Auflage, 1991 (Schutzgebühr **DM 2,-**)
8. **Schichtarbeit und Nacharbeit.** 78 Seiten, 3. Auflage, 1988
(Schutzgebühr **DM 3,-**)
9. **Beleuchtung am Arbeitsplatz.** 60 Seiten, 6. Auflage, 1992
(Schutzgebühr **DM 2,-**)
10. **Betriebsklima geht jeden an!** 111 Seiten, 4. Auflage, 1992
(Schutzgebühr **DM 3,-**)
11. **Mitarbeiten – mitdenken! Situation und Chancen des Betrieblichen Vorschlagswesens.** 69 Seiten, 4. Auflage, 1991 (Schutzgebühr **DM 3,-**)
12. **Farbe am Arbeitsplatz.** 56 Seiten, 4. Auflage, 1992
(Schutzgebühr **DM 3,-**)
13. **Monotonie in unserer Arbeitswelt – muß das sein?**
35 Seiten, 2. Auflage, 1988 (Schutzgebühr **DM 3,-**)
14. **Rechnergestütztes Konstruieren und Fertigen (CAD/CAM).**
68 Seiten, 3. Auflage, 1991 (Schutzgebühr **DM 3,-**)
15. **Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Fakten, Tendenzen, Empfehlungen.**
92 Seiten, 2. Auflage, 1991 (Schutzgebühr **DM 3,-**)
16. **Neue Technik in Büro und Verwaltung: rationell einsetzen – sozial gestalten!**
84 Seiten, 1987 (Schutzgebühr **DM 3,-**)
17. **Lüftung am Arbeitsplatz.** 72 Seiten, 2. Auflage 1991 (Schutzgebühr **DM 2,-**)
18. **Arbeit und Streß.** 72 Seiten, 2. Auflage, 1990 (Schutzgebühr **DM 2,-**)
19. **Schwere Lasten – leicht gehoben.** 46 Seiten, 1991 (Schutzgebühr **DM 2,-**)
20. **Flexible Arbeits- und Betriebszeiten – wettbewerbs- und mitarbeiterorientiert!** 132 Seiten, 1991 (Schutzgebühr **DM 3,-**)
21. **Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. Anstöße zur Ermutigung.**
172 Seiten, 1992 (Schutzgebühr **DM 3,-**)

Die Informationsschriften werden bei Einzelanforderung innerhalb Bayerns in der Regel kostenlos, ansonsten gegen die angegebene Schutzgebühr abgegeben, wenn ein ausreichend frankierter und rückadressierter Umschlag DIN A 5 eingeschickt wird.

Bei Anforderungen ist der genaue Titel anzugeben.

Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit, Familie und Sozialordnung, Winzererstraße 9, 80797 München

Dokumentationen – Forschungsberichte

1. **Wo drückt uns der Schuh? – Arbeitnehmer in Bayern beurteilen ihre Arbeitswelt.**
Ergebnisse einer Befragung von 4 000 Arbeitnehmern,
177 Seiten, München 1976 (**vergriffen**)
2. Gaugler/Kolb/Ling, **Humanisierung der Arbeitswelt und Produktivität**
(Literaturanalyse, praktizierte Beispiele, Empfehlungen für die Praxis),
498 Seiten, 2. Auflage 1977, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13,
67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)
3. Gaugler/Althausen/Kolb/Mallach,
Rationalisierung und Humanisierung von Büroarbeiten
(Literaturanalyse, Fallstudien, Empfehlungen für die Praxis),
460 Seiten, 2. Auflage 1980, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13,
67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)
4. von Rosenstiel/Falkenberg/Hehn/Henschel/Warns, **Betriebsklima heute**
(Literaturanalyse, Befragungsinstrumente, Hinweise für die Praxis),
535 Seiten, 2. Auflage 1983, Friedrich Kiehl Verlag, Pfaustraße 13,
67063 Ludwigshafen (**vergriffen**)
5. Wirth/Beck, **Personalführung und Personalarbeit in Betrieben Bayerns.**
Situationsanalyse, Anregungen.
305 Seiten, München 1986 (Schutzgebühr **DM 15,-**)
6. Sonntag/Hamp/Rebstock,
Qualifizierungskonzept Rechnergestützte Fertigung
Handreichung zur Vermittlung von Sach-, Methoden- und Sozialkompetenz
an Mitarbeiter.
146 Seiten, München 1987 (**vergriffen**)
7. Ahrend/Förster/Walkiewicz,
Die Betriebliche Altersversorgung in Bayern.
Situationsanalyse – Anregungen.
212 Seiten, 2. Auflage, München 1991 (Schutzgebühr **DM 20,-**)
8. Landau (Hrsg.), **Arbeitsbedingungen im Krankenhaus und Heim**
(Bericht über ein Symposium),
637 Seiten, München 1991 (Schutzgebühr **DM 20,-**)

Die Dokumentationen und Forschungsberichte werden gegen die vermerkte Schutzgebühr abgegeben.

Bei Anforderungen ist der genaue Titel anzugeben.