

Inaugural Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der  
Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.) an der Fakultät für Psychologie und  
Sportwissenschaft der Universität Bielefeld vorgelegt von Dipl.- Päd. Thomas Grunau  
aus Essen / Rheinland

# Einführung von kybernetischen Regelkreisen zum Qualitätsmanagement in einem deutschen Unternehmen

Gutachter: Prof. Dr. Rainer Riemann (Friedrich-Schiller Universität Jena) und Prof.  
Dr. Rainer Dollase (Universität Bielefeld)



# INHALTSÜBERSICHT

EINLEITUNG

Seite 003

## THEORETISCHER TEIL

### LITERATURANALYSE

1.	Systemische Organisationsentwicklung	Seite 006
2.	Personalentwicklung	Seite 009
2.1	Das Problem der Motivation in Arbeitsprozessen	Seite 009
2.2	Arbeitszufriedenheit	Seite 014
2.3	Leistung im Verhältnis zur Arbeitszufriedenheit	Seite 018
2.4	Burnout und Burnoutvermeidung	Seite 019
2.5	Das Problem der inneren Kündigung	Seite 021
2.6	Coachings und Supervision als unterstützende Strukturelemente	Seite 024
2.7	Das Mitarbeitergespräch	Seite 026
2.8	Kybernetische Personalentwicklung	Seite 028
3.	Qualitätsmanagement	Seite 031
3.1	Definitionen	Seite 031
3.2	Qualitätsauffassungen von Experten	Seite 032
3.3	Das Konzept	Seite 035
3.4	Das technische Konzept	Seite 035
3.5	Das soziale und menschliche System	Seite 036
3.5.1	Die Aufgabe von Führungskräften	Seite 037
3.5.2	Mitarbeiterbezogene Qualitätskonzepte	Seite 042
3.6.	Interne und externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen	Seite 045
3.6.1	Interne Kunden- und Lieferantenbeziehungen	Seite 045
3.6.2	Externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen	Seite 047
3.7	Zusammenfassung Qualitätsmanagement	Seite 049

## INTERVENTIONSSTRUKTUR FÜR DIE UNTERSUCHUNG

4.	Strategien der Einführung und Problemebenen der Intervention	Seite 050
4.1	Schrittweise Einführung	Seite 050
4.2	TQM Regelkreise als kybernetisches Konzept	Seite 050
4.3	System von drei Regelkreisen	Seite 051
4.3.1	Regelkreis 1: „Mitarbeitergespräche“	Seite 051
4.3.2	Regelkreis 2: „Problemmanagement“	Seite 054
4.3.3	Regelkreis 3: „Qualitätsmanagement“	Seite 055
4.4	Auswirkungen der Kombination der Regelkreise	Seite 056

## EMPIRISCHER TEIL

5.	Entwicklung, Einführung und Beibehaltung der Regelkreise	Seite 058
5.1	Regelkreis Mitarbeitergespräche	Seite 059
5.2	Regelkreis Problemmanagement	Seite 061
5.3	Regelkreis Qualitätsmanagement	Seite 063

6.	Empirische Erhebungen und Auswertungen	Seite 066
6.1	Beschreibung der Interventionsgruppe	Seite 068
6.2	Übersicht: Messung der führungsbezogenen Arbeitszufriedenheit	Seite 068
6.2.1	Erster Messzeitpunkt (Ausgangserhebung)	Seite 069
6.2.2	Zweiter Messzeitpunkt (Effekterhebung)	Seite 069
6.3	Erhebungsinstrument und Auswertungsmethoden	Seite 070
6.3.1	Fragebogen	Seite 070
6.3.2	Analysen	Seite 072
6.4	Auswertungsschritte des Vergleichs beider Messungen	Seite 074
6.5	Ergebnisse der ersten Messung	Seite 074
6.6	Ergebnisse der zweiten Messung und Vergleich mit der ersten Messung	Seite 076
6.7	Stabilität, Korrelationen und Superstruktur der Skalen	Seite 077
6.8	Itemanalyse und Weiterentwicklung des Instruments	Seite 081
6.8.1	Konsistenz der Einzelskalen und Subkonstrukte in niedrigkonsistenten Skalen	Seite 082
6.8.2	Alternative Fassungen (Kürzungen) des Fragebogens	Seite 084
6.8.3	Ersetzung der Skalen durch Gesamturteile (Einzelitems)	Seite 085
6.8.4	Zusammenlegen hochkorrelierender Einzelskalen	Seite 086
6.8.5	„Gesamtzufriedenheit“ als aggregiertes Maß	Seite 086
7.	Zusammenfassung, Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	Seite 090
8.	Zusammenfassung der Dissertation	Seite 095
9.	Literaturverzeichnis	Seite 099
10.	Abbildungsverzeichnis	Seite 110
11.	Tabellenverzeichnis	Seite 110
12.	Anhang	Seite 112
Anhang 1:	Erhebungsbogen	Seite 113
Anhang 2:	Gruppendaten aus den beiden Messungen	Seite 133
Anhang 3:	Curricula der Seminare	Seite 154
13.	Erklärung	Seite 172

## Einleitung

In den letzten Jahren hat sich der Druck auf die Organisationen verstärkt, einen grundlegenden Wandel herbeizuführen. Der Druck zur Veränderung wurde durch verschiedene Gegebenheiten hervorgerufen. Kobi (1996, S. 13 ff.) sieht hier verschiedene Ebenen. Im Rahmen des gesellschaftlichen Wandels sind folgende Entwicklungen feststellbar:

- „Der Zerfall der Werte führt zu einer Orientierungs- und Sinnkrise.“
- „Fortschritt, Wachstum und Gewinn werden relativiert, ohne dass echte Alternativen sichtbar werden.“
- „Die Verabsolutierung der Vernunft hat ihren Höhepunkt überschritten; Wissenschafts- und Technikgläubigkeit verblasen.“
- „Individualismus schränkt die Solidaritätsbereitschaft ein.“
- „Die Kluft zwischen arm und reich, jung und alt, vergrößert sich.“
- „Lebenslanges Lernen wird unumgänglich.“

Als Aspekte wirtschaftlichen Wandels erkennt Kobi (1996, S. 14) folgende Eckpunkte:

- „gesättigte Märkte, Verdrängungswettbewerb, zunehmende Konkurrenz auch aus anderen Branchen / Regionen“
- „Internationalisierung, Globalisierung“
- „Kostendruck“
- „Deregulierung“
- „Zeit“ als entscheidender Wettbewerbsfaktor“
- „Arbeitsintensivierung, Zwang zu hoher Produktivität“
- „widersprüchliche Anforderungen betreffend die Betriebsgrösse (Markt verlangt grössere Unternehmen, Innovation und Reaktionsvermögen sind aber in kleineren Unternehmen eher möglich)“
- „konsequente Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse“

Diesen Aspekten müssen technologische Aspekte hinzugefügt werden. Sie bestehen aus einer Wissensexplosion, kurzen Produktzyklen, einer verstärkten Automatisierung, einer veränderten Arbeitsgestaltung (z.B. Gruppenarbeit) und einer Erhöhung der Komplexität der Arbeitsvorgänge (vgl. hierzu auch Kobi, 1996, S. 15).

Alle benannten Aspekte führen dazu, dass die Unternehmen unter dem Zwang des beständigen Wandels stehen. Einer der neueren Ansätze einen positiven Wandel in einem Unternehmen herbeizuführen ist der Ansatz des Total Quality Managements (TQM). Nach der Norm DIN EN ISO 8402<sup>1</sup> ist TQM „eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

Erfahrungen im TQM-Bereich (vgl. hier auch Wunn, 1996) zeigen, dass es außerordentlich schwer ist, ein Bewusstsein für Qualität und die Bedeutung der Kunden-Lieferantenbeziehungen bei Führungskräften und Mitarbeitern zu verankern. Diese beiden Bereiche werden sehr stark von den Einstellungen der Mitarbeiter und den innerbetrieblichen Verhältnissen, z.B. der Bewältigung von Konflikten, dem Umgang mit Mitarbeitern, der Führungskommunikation und der gesamten Unternehmenskultur beeinflusst. TQM ist ohne eine mitarbeiterorientierte Unternehmensführung undenkbar. Die Mitarbeiter tragen durch ihr Engagement jede Weiterentwicklung der Organisation. Die Grundlage für eine derartige mitarbeiterorientierte Unternehmensführung sind Faktoren wie z.B. Arbeitszufriedenheit und Vertrauen oder Teamorientierung. Zugleich sind diese Faktoren kaum steuerbar. Häufig werden diese Gegebenheiten vorausgesetzt. Sie werden weder geplant, noch werden Kriterien erarbeitet bzw. Instrumentarien entwickelt, um sie im betrieblichen Alltag umzusetzen. Um die psychologischen und sozialen Grundlagen von Total Quality Management steuerbar und messbar zu machen, ist es notwendig Regelkreise zu bilden. Der Aufbau der Regelkreise lässt sich mit den Mitteln der Unternehmenskybernetik darstellen. In der vorliegenden Arbeit wird der Lösungsversuch von Glasl

<sup>1</sup> Die DIN EN ISO 8402 ist in der DIN EN ISO 9000 / 2000 aufgegangen. Diese frühere Norm zeigt dennoch die Funktionsweise des TQM klar auf.

vorliegenden Arbeit wird der Lösungsversuch von Glasl (1993a), Unternehmenskybernetik II, vertreten. Danach besteht eine Organisation aus verschiedenen Untersystemen, die in einer Wechselwirkung zueinander stehen. Neben den technischen Faktoren werden im Ansatz Unternehmenskybernetik II auch die „weichen“ Faktoren, wie z.B. Arbeitszufriedenheit, Gruppeninteraktionen innerhalb und außerhalb einer Arbeitsgruppe beachtet, aber auch der Wandel in einer Organisation spielt hierbei eine Rolle. Der kybernetische Ansatz liefert hier den Vorteil klar umrissener Regelgrößen innerhalb einer Organisation. Hinsichtlich der Veränderung der Bedingungen ist in den Mitarbeitern und Führungskräften ein großes Potential zu sehen, da sie alle Entwicklungsmaßnahmen der Organisation tragen. Es gilt bei allen Maßnahmen die Kreativität und Entwicklungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern. Ziel einer kybernetischen Problemlösung in einem Unternehmen muss es sein, die Organisation so zu gestalten, dass das Unternehmen langfristig überlebensfähig ist. Dabei müssen die ethischen Ansprüche der Organisationsmitglieder auf Arbeitszufriedenheit gewahrt bleiben. Alle getroffenen Maßnahmen müssen dabei im Sinne der Unternehmenskybernetik hinsichtlich ihrer Wirksamkeit überprüft werden. Diese Rückführung schafft wiederum das Innovationspotential für weitere Maßnahmen. Die Anwendung von Regelkreissystemen zum Mitarbeitergespräch, zum Problemlösungsmanagement auf Gruppenebene und zum TQM wird an einem Beispiel beschrieben und evaluiert.

## **Aufbau der Arbeit**

Ziel dieser Arbeit ist es zu überprüfen, ob die Einführung von Mitarbeitergesprächssystemen, einem strukturierten Problemlösungsmanagement und einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die von den Organisationsangehörigen antizipierte Kundenzufriedenheit erhöht.

Bei einem Wandel in einer Organisation ist eine Vielzahl von Faktoren zu beachten. (Die Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Dissertation.)

Zunächst einmal ist die Ebene der Organisation (Kapitel 1) zu beachten. Als besonders wichtig wird die systemische Organisationsentwicklung erachtet, die die Organisationsentwicklung in einen weiteren sozio-technischen Kontext setzt.

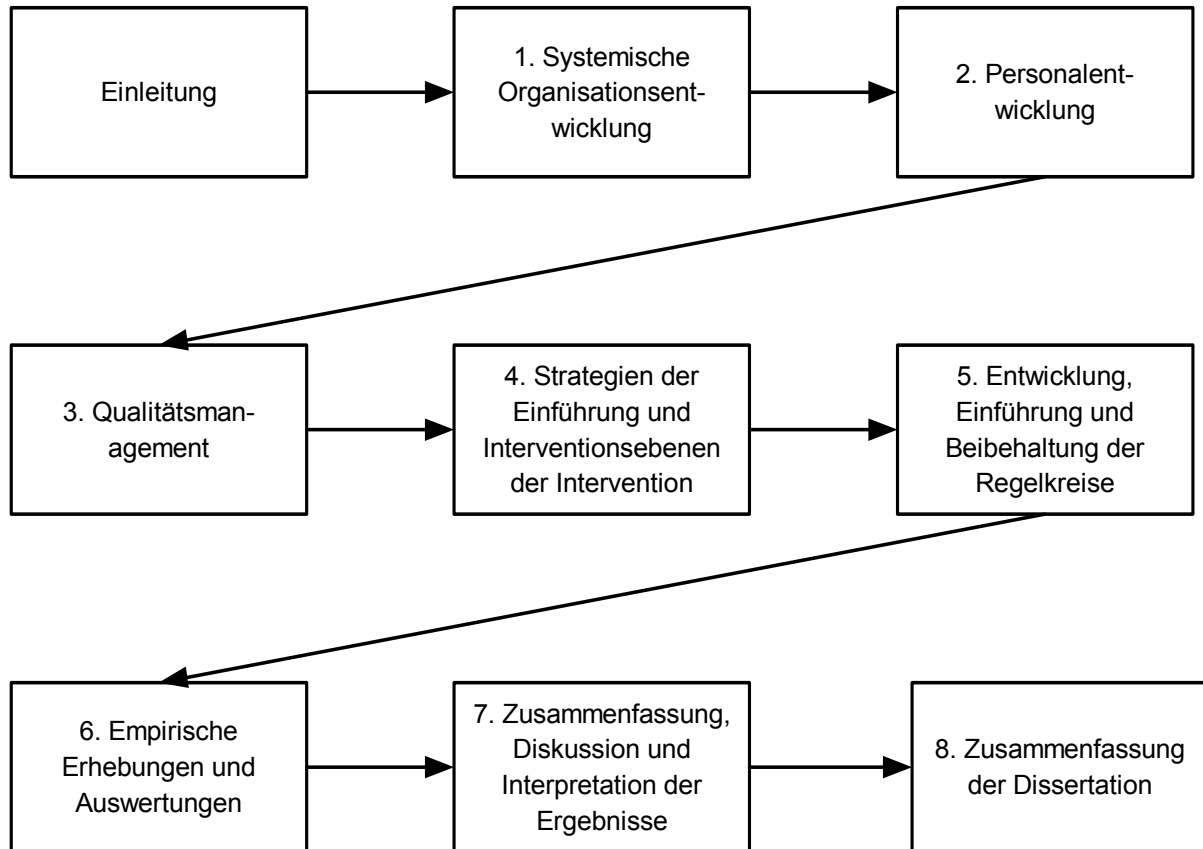
Im zweiten Kapitel, Personalentwicklung, werden alle wesentlichen Strukturelemente beschrieben und einer kritischen Würdigung unterzogen. Als besonders wichtige Elemente sind folgende anzusehen: Burnout und Burnoutvermeidung, Arbeitszufriedenheit, Leistung im Verhältnis zur Arbeitszufriedenheit, die Motivation in Arbeitsprozessen, das Problem der inneren Kündigung, Coaching, Supervision und das Mitarbeitergespräch als unterstützende Strukturelemente und die Kybernetik in der Personalentwicklung.

Die Darstellung des Qualitätsmanagements ist Gegenstand des dritten Kapitels. Neben den Definitionen von Qualität, den Qualitätsauffassungen, wird dem Qualitätsmanagement-Konzept ein breiter Raum gegeben. Die genannten Bereiche bilden die theoretische Basis für die in Kapitel vier beschriebene Intervention. Die Grundlagen der Intervention werden hierbei durch ein vernetztes System von Regelkreisen erläutert. Die Regelkreise und die flankierenden Maßnahmen werden im fünften Kapitel dargestellt. Die Forschungsarbeit basiert auf einem Regelkreissystem, welches aus drei miteinander vernetzten Regelkreisen besteht. Die drei Regelkreise zielen auf die drei Grundelemente des Total Quality Managements ab: Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung und Kundenorientierung. In diesen Regelkreisen wirken die einzelnen Gruppen des Unternehmens auf die Unternehmensprozesse ein. Ziel der Maßnahmen ist es über Rückmeldeprinzipien und einen modifizierten Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit nach von Rosenstiel (1992) die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die Unternehmensprozesse zu verbessern.

Im ersten Regelkreis, dem dyadischen Regelkreis, geht es um die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Grundlage für diesen Regelkreis sind Techniken der Gesprächsführung. Im zweiten Regelkreis, dem gruppenspezifischen Regelkreis, wurden den Führungskräften Moderations- und Problemlösungstechniken vermittelt. Der dritte Regelkreis beinhaltet alle Maßnahmen zum Total Quality Management, insbesondere das Kundennutzungsmanagement.

Im sechsten Kapitel werden die Messergebnisse und Befunde dargestellt und interpretiert. Die Erfahrungen aus der Intervention werden im siebten Kapitel aufgezeigt und diskutiert. Die abschließende Zusammenfassung der Dissertation erfolgt im Kapitel acht.

Abbildung 1: Überblick über die Dissertation



## 1. Systemische Organisationsentwicklung

Im folgenden Kapitel werden die grundlegenden Elemente einer systemischen Organisationsentwicklung in einer Organisation dargestellt. Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V. (1980, zitiert nach Becker und Langosch, 1995, S. 5, vgl. hier auch Elbe, 1997) „versteht Organisationsentwicklung als einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozess beruht auf dem Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens.“

In einem kritischen Beitrag zur Organisationsentwicklung definiert Nellessen (1993, S. 309) Organisationsentwicklung als „eine Interventionsform, die unmittelbar und vor Ort krisenhafte Entwicklungen in der Arbeitswelt besser regulieren oder sogar präventiv vermeiden helfen will.“

„Kennzeichnend für das Vorgehen der“ Organisationsentwicklung „ist der systemtheoretische Ansatz: Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit müssen ganzheitlich, d.h. in ihren Wechselbeziehungen und Systemzusammenhängen gesehen werden“ (Becker und Langosch, 1995, S. 49). Verändert man in Organisationsentwicklungsmaßnahmen einzelne Elemente oder Teilsysteme, so sind Rückwirkungen auf das ganze System feststellbar. „Wünschenswerte Verhaltensänderungen müssen mit entsprechenden Strukturveränderungen einhergehen und umgekehrt (Becker und Langosch 1995, S. 49). Von Eiff<sup>1</sup> (1979, S. 51) bezeichnet als System „eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.“ Dabei kommt es nach von Eiff<sup>2</sup> (1979, S. 51) darauf an, alle Systemelemente und deren Beziehungen zu beschreiben. Die Beschreibungen müssen die Zuordnung von Eigenschaften zu den Elementen und die Beziehungen zueinander umfassen.

Innerhalb der Systemtheorie wird das Verhalten der Organisation zur Umwelt in den Vordergrund gerückt. Dem System kommt dabei die Aufgabe zu, in seiner sich verändernden Umwelt Umwelteinwirkungen zu verarbeiten und zu kompensieren. Die Austauschbeziehungen zwischen der Umwelt bzw. den innerorganisatorischen Rahmenbedingungen lassen sich als Regelkreis darstellen (vgl. hierzu auch Kapitel 2.8). Nach von Eiff (1979) ist es auf Grund der Vielzahl der Variablen fraglich, ob es überhaupt sinnvoll ist eine exakte Ursachenzuschreibung von Ursache und Wirkung durchzuführen, da man nicht in der Lage ist die Kausalzusammenhänge exakt zu beschreiben. Von Eiff (1979, S. 52) beantwortet dies damit, „daß das Falsifizierbarkeitskriterium die methodisch exakte Form darstellt, mit der nomologische Hypothesen auf ihre empirische Geltung überprüft werden können.“ Nach von Eiff gilt eine Hypothese erst dann als falsch, wenn eine neue Hypothese erstellt wird, die den Falsifizierungsgrund aufdeckt.<sup>3</sup>

Dies scheint nach Auffassung des Verfassers ein gangbarer Weg zu sein, um überhaupt Organisationsforschung betreiben zu können. Jeder Irrtum oder Irrweg bedingt letztlich eine neue Hypothese und einen Erkenntnisgewinn.

Zu Beginn der 90er Jahre stellte Peter Senge (1997 vgl. auch Senge et al. 1996) seinen Ansatz zur Organisationsentwicklung „Die fünfte Disziplin“ vor. Senge (1996) beschreibt darin das Modell einer lernenden Organisation. Dieses Modell umfaßt die fünf folgenden Lerndisziplinen einer Organisation und ihrer Mitglieder:

### a) Personal Mastery

In dieser Disziplin soll das persönliche Können und Wissen der Organisationsmitglieder beständig ausgebaut werden. Es soll eine Lernumgebung geschaffen werden, in denen die Mitarbeiter ermutigt werden selbstbestimmte Ziele und Absichten zu verfolgen.

### b) Mentale Modelle

<sup>1</sup> Hier zitiert von Eiff (1979, S. 51) Ulrich (1970, S. 105) und Flechtner, (1966, S. 353).

<sup>2</sup> In diesem Zusammenhang zitiert von Eiff (1979, S. 51), Streim (1971, S. 2).

<sup>3</sup> Von Eiff (1979, S. 52) zitiert hier Lakatos (1970, S. 91 ff.).



Über ein inneres Bild von der Welt und dessen Klärung und Verbesserung reflektieren die Mitarbeiter. Dadurch ergibt sich ein Erkenntnisprozeß der die eigenen Handlungen und Entscheidungen einbezieht.

c) Gemeinsame Visionen

Eine gemeinsame Vision von der Zukunft wird entwickelt. Gleichzeitig werden die wichtigsten Methoden und Prinzipien geklärt, wie dieses Bild in der Zukunft umgesetzt werden soll.

d) Team-Lernen

Durch die Verbesserung der Kommunikationsformen und der kollektiven Denkfähigkeiten soll das Wissen und Können der Gruppe größer werden, als die Summe der beteiligten Gruppenmitglieder ergeben würde.

e) Systemdenken

Um die Effizienz eines Systems zu steigern wird „eine Denkweise und eine Sprache“ entwickelt, mit der man die Kräfte und Wechselbeziehungen, die das Verhalten des Systems steuern, begreifen und beschreiben kann“ (Senge, 1996, S. 7).

In seinem Ansatz entwickelt Senge (1996, 1997, vgl. hier auch Gomez und Probst, 1995) ein System von Kreisläufen in denen die Organisationen eine beständige Veränderung erfahren.

Das Konzept der lernenden Organisation ist im Herkunftsland (USA) und in Deutschland in die Kritik geraten. Gloger (1996, S. 233) befindet hierzu, dass Senges Ratschläge „eine oberflächliche Mixtur aus gängigen Managementlehren und Allerweltskenntnissen aus Soziologie und Psychologie“ seien. Die vorliegenden Veröffentlichungen von Senge (1996, 1997) enthalten eine Vielzahl von Erlebnisberichten, die positiv gestaltet sind und nach Auffassung des Verfassers in den kulturellen Herkunftsbereich (USA) passen. Nach dem bisherigen Stand ist kaum zu erwarten, daß diese Techniken in den eher konservativen deutschen Organisationen Einzug halten werden.

Glasl (1993a) unterscheidet in einer zeitlichen Reihenfolge drei Ansätze der systemischen Organisationsentwicklung. Er nennt diese Ansätze kybernetische Systemtheorien, Kontingenztheorien und systemisch-evolutionäre Theorien.<sup>4</sup>

Der kybernetische Ansatz wird von Glasl<sup>5</sup> (1993a, S. 16) nochmals unterteilt in die Ansätze Kybernetik I und II.

Der Ansatz Kybernetik I beschreibt die „Rückführung eines Systems durch Abweichungskorrektur in den stabilen Zustand“. Humane und gesellschaftliche Grundlagen „werden jedoch von diesem Denken in ihrer Eigengesetzlichkeit nicht erkannt“ (Glasl, 1993a, S. 16). Sie haben sich den Regeln der Konstruktion unterzuordnen.

Dieser Ansatz läßt tayloristisches Gedankengut wieder aufleben. Weiche Faktoren, wie zum Beispiel die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter oder die internen bzw. externen Gruppenbeziehungen, finden sich in diesem Ansatz nicht wieder.

In dem Ansatz Kybernetik II kommt es zu einer Öffnung hin zu den weichen Faktoren wie z.B. Menschen, Interaktionen und Unternehmenskultur. In dem Ansatz Kybernetik II geht es „um neue Zieldefinitionen, Wandel, Instabilität, Abweichungen amplifizierender Prozesse, Flexibilität, innovatives Lernen, Selbstentwurf, innovative Selbstorganisation“ (Glasl, 1993a, S. 16, vgl. hier auch Warnecke, 1996 und 1995<sup>6</sup>).

---

<sup>4</sup> König und Volmer (1994, S. 18 ff.) treffen in ihrer Veröffentlichung eine ähnliche Unterscheidung, in dem sie das Systemmodell in technische Systeme, biologische Systeme und soziale Systeme als System handelnder Menschen unterteilen.

<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang zitiert Glasl (1993, S. 16) Maruyama, der von Probst (1984 S. 18) zitiert wird. Diese Quelle ist nicht genau zuzuordnen. Im Literaturnachweis fehlt ein Hinweis auf Maruyama, außerdem zitiert Glasl (1993a) nur eine Veröffentlichung von Probst aus dem Jahr 1987.

<sup>6</sup> Warnecke (1995 und 1996) liefert hier durch seinen Ansatz des fraktalen Unternehmens deutliche Beispiele wie Organisationseinheiten (Fraktale) durch Selbstorganisationen, Selbstähnlichkeit und durch Zielvereinbarungen gesteuert werden sollen.

Die Anhänger der Kontingenzttheorie öffneten ihre Betrachtungsweise über das Unternehmen hinaus. „Das System Unternehmen wird genau so in seiner Umwelt studiert“. (Glasl, 1993a, S. 16). In der Kontingenzttheorie haben die Menschen<sup>7</sup> und ihre Einstellungen, Absichten und Motive eine untergeordnete Bedeutung. Das kulturelle System einer Organisation wird überhaupt nicht beachtet. „Dem technisch-instrumentellen Subsystem schenkt (...) anfangs kaum ein Kontingenzttheoretiker Beachtung“ (Glasl, 1993a, S. 17).

Die Bedeutung des Kontingenztmodells liegt aber darin, daß es aufzeigt, daß es die beste und universell gültige Organisationsform nicht geben kann. Die Aufmerksamkeit muß auf das Wechselspiel der Organisation und der sie umgebenden Umwelt gelenkt werden.

„Erst in den späten Achtzigerjahren findet ein theoretisches Konzept Beachtung, das von einer ganzheitlichen Betrachtungsweise ausgeht“ (Glasl, 1993a, S. 17), das systemisch-evolutionäre Modell. „Sozio-technische Designprinzipien gelten insbesondere für das Zusammenspiel des technisch-instrumentellen Subsystems mit dem sozialen Subsystem. Abläufe (...) werden eben nicht nur nach den sogenannten «Sachzwängen» der Technik (...), sondern gleichgewichtig nach den Anforderungen der Menschen gestaltet“ (Glasl, 1993a, S. 17<sup>8</sup>).

Dieser Ansatz wird durch Beratungen und Trainings immer mehr in den betrieblichen Alltag hineingetragen. Eine Definition der Unternehmen und Verwaltungen entweder nur nach innen (kybernetische Vorstellungen) oder nur nach außen (Kontingenzttheorie) wird zu Gunsten einer Spannungstheorie aufgegeben werden, in dem die inneren Vorgänge einer Organisation und die äußeren Determinanten sich gegenseitig abgleichen. „Die Vorstellung der absoluten Machbarkeit von Organisationen“ wird aufgegeben (Glasl, 1993a, S. 19). Innerhalb des systemisch-evolutionären Konzepts besteht die Möglichkeit, Organisationen durch Interventionen mehr zu beeinflussen, wenn die Entwicklung der Führung und der Organisation (innen und außen) erkannt, verstanden und umgesetzt wird. Comelli (1985, S. 122 ff.) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Er sieht eine Organisation als soziales, technisch / betriebliches und administratives System, das in einem ständigen Austausch mit externen Systemen steht. Entgegen der systemisch-evolutionären Auffassung geht Comelli (1985, S. 131) noch von der Machbarkeit der Organisation aus. Er unterscheidet hierbei kranke und gesunde Organisationen.

Auf Grund der Vielzahl von Variablen (z.B. Organisationsangehörige, Märkte, Interaktionen zwischen Gruppen etc.) sind erhebliche Anforderungen an die Intervention und die Messinstrumente zu stellen. Eine systemische Organisationsentwicklung kann nach der Auffassung des Verfassers nur erfolgreich sein, wenn sie eine Mehrzahl von Variablen berücksichtigt. In diesem Zusammenhang sind besonders die Menschen in einem Unternehmen einer besonderen Betrachtung und Intervention zu unterziehen, da sie letztlich den Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Aus diesem Grund ist die Personalentwicklungsarbeit in einer Organisation entscheidend für alle Entwicklungsmaßnahmen. Die wichtigsten Bereiche der Personalentwicklung werden im nächsten Kapitel einer tiefer gehenden Betrachtung unterzogen.

---

<sup>7</sup> Nach Auffassung des Verfassers schaffen sich Menschen ihre Umwelt zu einem erheblichen Teil selbst, durch ihre Erfahrungen und ihr Bewußtsein, das sie von ihrer Umwelt haben. In diesem Zusammenhang sind die Beiträge der Konstruktivisten zu erwähnen, die die These vertreten, daß die Wirklichkeit ein Konstrukt des Gehirns ist (vgl. hierzu auch Roth, G., 1996, S. 288 zit. i. Konstruktivismus Seiten im Internet, Universität Koblenz, Beiträge zum Wahrheitsproblem). „Der Idealismus mag [...] für noch so unschuldig gehalten werden, (das er in der Tat nicht ist,) so bleibt es immer ein Skandal der Philosophie und allgemeinen Menschenvernunft, das Dasein der Dinge außer uns (von denen wir doch den ganzen Stoff zu Erkenntnissen selbst für unseren Sinn her haben,) bloß auf Glauben annehmen zu müssen, und, wenn es jemand einfällt es zu bezweifeln, ihm keinen genugtuenden Beweis entgegenstellen zu können“ (Immanuel, Kant, Kritik der reinen Vernunft, B XXXIX, zit. i. Konstruktivismus Seiten im Internet, Universität Koblenz, Beiträge zum Wahrheitsproblem).

<sup>8</sup> Glasl, (1993a, S. 17) gibt hier neben anderen Servatius (1991; S. 7 ff.) als Quelle an.

## 2. Personalentwicklung

Im folgenden Kapitel werden die für die vorliegende Untersuchung relevanten Bereiche aus der Personalentwicklung von Organisationen bearbeitet.

Der Begriff Personalentwicklung wird vielfach definiert. Neuberger (1991, S. 4) zitiert in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von Definitionen. Folgende Definitionen scheinen den Begriff Personalentwicklung gut zu umreißen:

1. „Somit verstehen wir unter der Personalentwicklung die Summe aller Maßnahmen, die eine quantitative - also anforderungsgerechte - Personalbesetzung auf allen Ebenen für die gegenwärtige und zukünftige Aufgabe der Führung sicherstellt. Damit umfaßt Personalentwicklung alle wesentlichen Funktionen in der Personalwirtschaft, wie Personalbedarfsplanung, Personalbeschaffung (intern und extern), Personaleinsatz, Aus-/ Anpassungs- und Aufstiegsbildung, Betreuung / Erhaltung, möglicherweise Freistellung, Budget-Planung“ (Müller und Raufeisen, 1988, S. 28 f zit. n. Neuberger, 1991, S. 4, im Original kursiv).
2. „Personalentwicklung kann definiert werden als der Inbegriff aller Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung aller Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und künftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln“ (Mentzel, 1985, S. 15, zit. n. Neuberger, 1991, im Original kursiv).

Neuberger (1991, S. 13) sieht die Personalentwicklung (Weiterbildung, Qualifizierung) als Vereinigungsmenge der Teamentwicklung und Organisationsentwicklung an. Dieser Auffassung kann nicht gefolgt werden. Zwar existieren zweifelsohne Schnittmengen im Bereich der Organisationsentwicklung bzw. Teamentwicklung, die beide fortbildungsorientiert sind. Eine Vermischung dieser Bereiche mit der Personalentwicklung würde aber zu einer Verwischung der Konturen führen.

Das Ziel der Personalentwicklung ist die Förderung und Fortbildung des Personals. Die Motive der Organisationen können einerseits in einem humanistisch orientierten Bereich liegen, andererseits umfassen sie auch die Steigerung der Effizienz und die Akkumulation von Werten (z.B. Geld).

In den folgenden acht Abschnitten werden Exkurse zu ausgewählten Themen der Arbeitspsychologie unternommen. Abschnitt 2.1. beschäftigt sich mit der Motivation in Arbeitsprozessen, da es Ziel der Intervention ist, die Effizienz der Organisation zu steigern. Arbeitszufriedenheit wird in 2.2. thematisiert, da sie Grundpfeiler einer Effizienzsteigerung von Organisationen ist (vergl. Kapitel 4.1.). Die folgenden beiden Absätze widmen sich schädlichen psychischen Entwicklungen, die zu erwarten sind, wenn Organisationen sich nicht mit Arbeitszufriedenheit und Motivation auseinander setzen (Burnout, Kapitel 2.4. und innere Kündigung, Kapitel 2.5.). In Abschnitt 2.6. werden ferner Coachings und Supervisionen als unterstützende Maßnahmen einer Organisationsentwicklung besprochen. In Punkt 2.7. und 2.8. werden Elemente erläutert, welcher sich die vorliegende Organisationsveränderung bedient: Das Mitarbeitergespräch und die Grundidee der Kybernetik.

### 2.1 Das Problem der Motivation in Arbeitsprozessen

Eines der wichtigsten Themen für Organisationen ist die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter.

Sie führt in Organisationen zu zielgerichteten Handlungsweisen, der Wertschöpfung der Unternehmen. Mangelnde Motivation. kann sich für die Organisation negativ auswirken, da die Mitarbeiter kein Interesse an einer Verbesserung der betrieblichen Situation haben. Demotivierte Mitarbeiter bringen z.B. keine Verbesserungsvorschläge ein und liefern möglicherweise nur mangelhafte Produkte.

„Ausgangspunkt motivationstheoretischer Erklärungen sind die Motive, die relativ überdauernd hinter bestimmten Handlungen stehen. Während die Handlung beobachtbar ist, kann auf die dahinter stehende Bereitschaft (Motiv), diese Handlung auszuführen, nur geschlossen werden“ (Oechsler, 1997, S. 102, vgl. hier auch Todt et al. 1977 und Heckhausen, 1989, zitiert nach Hellert, 1995). Wenn ein Motiv zu einer Handlung führen soll, so muss ein Anreiz vorhanden sein, der die Handlung letztlich auslöst. Die Arbeitsmotivation ergibt sich aus den Motiven, die in der Arbeitssituation durch Anreize aktiviert wurden. Von entscheidender Bedeutung für die Arbeitsleistung der Mitarbeiter ist auch die

Frage, ob die Mitarbeiter intrinsisch (die Mitarbeiter führen die Arbeit um ihrer selbst willen oder wegen verwandter Ziele durch) (vgl. hierzu auch Heckhausen, 1989, S. 456 zit. n. Hellert, 1995, S. 4) oder ob sie extrinsisch (durch Belohnungen oder einen Ansehensgewinn) motiviert sind. Durch geeignete Managementsysteme gilt es in der Organisation eine Kultur zu schaffen, in der die Mitarbeiter motiviert arbeiten. Die Motivationstheorien werden in Inhaltstheorien und in Prozesstheorien unterschieden. Die Inhaltstheorien beschreiben, „was und welche spezifischen Faktoren den Menschen zur Arbeit motivieren“ (Weinert, 1998, S. 143 und 144). Die Prozesstheorien konzentrieren sich in ihrer Betrachtungsweise darauf, wie Arbeitsverhalten entsteht, gerichtet und beendet wird. Eine der ältesten Inhaltstheorien bezieht sich auf den Bedürfnisansatz nach Maslow (1954, zitiert nach Kleinbeck, 1996, S. 23, vgl. hier auch Schlag, 1995, S. 15). Nach diesem Ansatz entsteht Motivation im Regelfall auf Grund eines Mangels<sup>1</sup>. Maslow (1954, zit. n. Kleinbeck, 1996, S. 23) hat hierzu ein Hierarchiemodell entwickelt, das die Motive in fünf verschiedene Klassen (1. Physiologische Motive, 2. Sicherheitsmotive, 3. Soziale Bindungsmotive, 4. Selbstachtungsmotive, 5. Selbstentfaltungsmotive) aufteilt. Die Motive zwei bis fünf sind nach Maslow (1954, zit. n. Kleinbeck, 1996) erlernte Motive. Die physiologischen Motive sind angeboren. Selbstentfaltungsmotive werden als Becoming-Motive angesehen. Das jeweils höhere Motiv wird erst dann vom Individuum beachtet, wenn es zu einer Bedürfnisbefriedigung auf der jeweiligen Stufe gekommen ist. Der Hauptkritikpunkt der Motivationstheorien nach Maslow bezieht sich auf deren mangelnde Operationalisierbarkeit (vgl. hierzu auch Neuberger, 1974a).

Die Bedürfnispyramide nach Maslow bildet auch die Basis für die ERG-Theorie nach Alderfer (1972, zit. n. Oechsler, 1997, S. 104, vgl. hierzu auch Todt et al. 1977 und Kleinbeck, 1996). Diese wird auf drei Kategorien reduziert, und zwar die Kategorien „Existenz“, Kontakt und Anschluss (Relatedness) und „Wachstum“ (Growth). „Die wesentliche Aussage dieser Theorie ist, dass durch die wachsende Befriedigung eines Bedürfnisses dieses Bedürfnis an Gewicht gewinnt und dadurch Bedürfnisse der nächsthöheren Kategorie aktiviert“ (Oechsler, 1997, S. 104).

Ein weiteres inhaltstheoretisches Konzept wurde auf Grund einer empirischen Grundlage von Herzberg (1959, zit. n. Heidgen, Wiegel, 1996) entwickelt. Dieses Modell bezieht sich auf die Existenz von Motivations- und Hygienefaktoren in Organisationen. Mit Hilfe dieses Modells können die situativen Einflussfaktoren isoliert werden. Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg (1959, zit. n. Heidgen, Wiegel, 1996) zeichnet sich durch Operationalität der Faktoren aus.

Eine Theorie der Leistungsmotivation wurde von McClelland und Atkinson (1978, zit. n. Oechsler, 1997, vgl. hier auch Schlag, 1995) entwickelt. Die Theorie von McClelland beruht auf der Erkenntnis, dass menschliche Bedürfnisse erlernbar sind und dass Menschen an Macht- und Entscheidungsprozessen teilhaben wollen. Sie wollen durch Zielfindungen mitentscheiden.

Atkinson (1957, zit. n. Schlag, 1995, S. 76) „sieht die aktuelle Leistungsmotivation in einer spezifischen Situation durch intrinsische und extrinsische Faktoren“ bestimmt. Er stellt dabei die persönliche Seite der Leistungsmotivation in den Brennpunkt der Betrachtungen. Die Stärke des Erfolgsstrebens ergibt sich aus dem Produkt der Faktoren: Erfolgsmotiv, subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit und den Wert oder den Anreiz des Erfolges.

„Die Stärke der Tendenz, Mißerfolg zu vermeiden“ (Schlag, 1995, S. 77), ist ebenfalls multiplikativ gefasst.

Sie ist wie folgt zusammengesetzt:

- dem Motiv der Misserfolgsvermeidung
- der subjektiven Misserfolgswahrscheinlichkeit
- dem (negativen) Wert des Misserfolgs

Die „internen Berechnungen“ eines Individuums resultieren in einer Erfolgs- bzw. Mißerfolgsabschätzung, die dann entweder zu einer Handlung oder zu einer Vermeidung führt.

Im Rahmen der Prozesstheorien wird die Motivation der Menschen losgelöst von den Bedürfnisinhalten der Individuen gesehen. Hierbei spielen die theoretischen Erkenntnisse eine Rolle, dass Erfahrun-

---

<sup>1</sup> Die Ausnahme bezieht sich nach Maslow

gen, Einstellungen, Denkprozesse und Erwartungen von erheblicher Bedeutung für den Motivationsprozess sind. „Zu den bedeutendsten Prozeßtheorien gehören das Weg-Ziel-Modell und die erwartungstheoretischen Motivationstheorien“ (Oechsler, 1997, S. 106). In dem Weg-Ziel-Modell nach Evans (1979, zit. n. Oechsler, 1997, S. 106) wird davon ausgegangen, dass von Personen Handlungen gewählt werden, mit denen die Ziele mit Sicherheit erreicht werden können.

Einen entscheidungstheoretischen Ansatz lieferte Vroom (1964, zit. n. Kleinbeck, S. 41 ff.). In diesem Ansatz werden drei verschiedene Begriffe unterschieden und erklärt. Diese Begriffe sollen die Bevorzugung bestimmter Handlungsalternativen erklären und eine Aussage zulassen über ein bestimmtes Verhalten im Arbeitsleben. Die Begriffe sind Valenz (Wert), Instrumentalität und Erwartung (bzgl. des Ergebnisses einer bestimmten Handlung). Die Motivation ergibt sich aus einer multiplikativen Verknüpfung der Begriffe.

Eine Weiterentwicklung der Theorie von Vroom (1964, zit. n. Kleinbeck, S. 41 ff.) lieferten Porter und Lawler (in Drumm, 1995, zit. Oechsler, 1997, S. 108). „Grundgedanke ist, dass einer erbrachten Leistung eine Belohnung folgt, die mittels der durch sie ausgelösten Befriedigung beurteilt wird. Unter Leistung wird dabei das Ergebnis von Arbeitsaufwand unter dem Einwirken situativer Variablen verstanden“ (Oechsler, 1997, S. 108). Individuen berechnen danach ihre Handlungen hinsichtlich des Wertes der Belohnung und der Wahrscheinlichkeit des Eintritts.

Porter und Lawler geben folgende Variablen für das Vorhandensein der Motivation an:

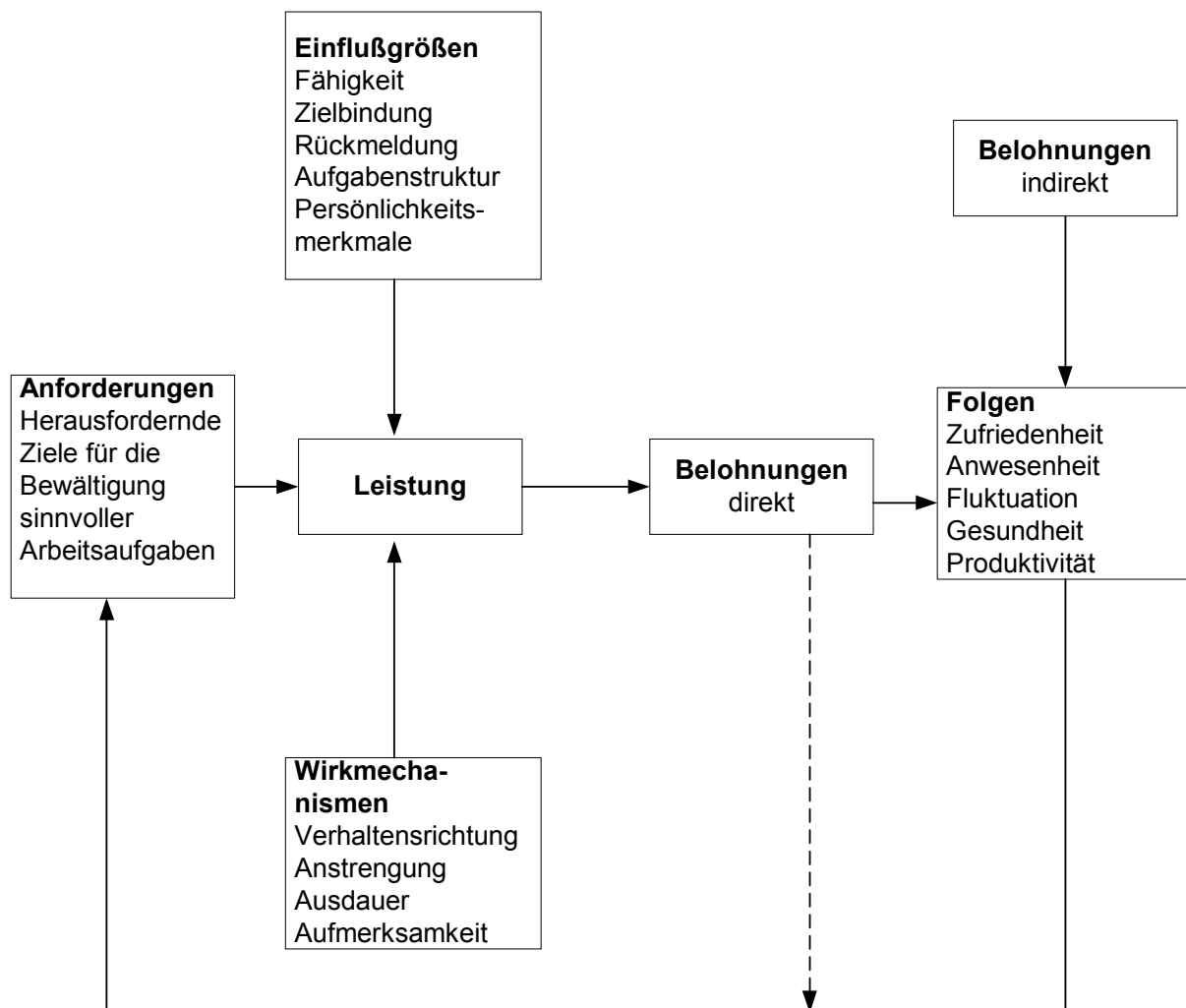
- „der subjektive Wert oder Nutzen einer Belohnung“
- „die subjektive Erwartung, dass der Leistung eine Belohnung folgt (Wahrscheinlichkeit)“
- „die Anstrengung“
- „die Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale, die den Erfolg beeinflussen“
- „die Wahrnehmung der eigenen Rolle“
- „die Leistung, deren Erfolg von Arbeitsaufwand, Fähigkeit und Rollenverständnis abhängt“
- „die Belohnung für die erbrachte Leistung, wobei zwischen intrinsischer Belohnung, die sich in persönlicher Zufriedenheit mit der erbrachten Leistung zeigen kann, und extrinsischer Belohnung, also Belohnung durch Dritte unterschieden wird“
- „die Angemessenheit der Belohnung und abschließend die Befriedigung, die sich aus dem Vergleich zwischen erwarteter und tatsächlicher Belohnung ergibt“ (Drumm, 1995, S. 389 ff., zit. n. Oechsler, 1997, S. 108 ff.)

Mit dieser Theorie werden alle wesentlichen Variablen der Leistungsmotivation aufgezeigt. Es ist aber fraglich, welche Variable in welchem Umfang vorhanden sein muss, um eine hohe Motivation festzustellen. Ein erweitertes Motivationsmodell wurde 1977 (zit. n. Oechsler, 1997, S. 109, vgl. hier auch Kleinbeck, 1996) erstellt. Die Grundlage dieses Modells bildet die Auffassung, dass spezifische Belohnungen aus entsprechenden Handlungen in einer Situation entstehen. „Die vier Ereignisstadien Situation, Handlung, Ergebnis und Belohnung sind durch Wahrscheinlichkeiten miteinander stochastisch verbunden“ (Oechsler, 1997, S. 109).

Einen integrativen Ansatz erstellten Locke und Latham (1990, zit. n. Kleinbeck, 1996, S. 84ff.) vor. Sie bezeichneten ihren Ansatz als High Performance Cycle. Dieser Ansatz bezieht sich auf das Individuum, die Gruppe und die Gesamtorganisation. Am einfachsten ist der Zugang in diesen Kreis durch die Anforderungen der Organisation an die Menschen, die Gruppen oder die Organisation selbst. Die Beteiligten werden im Normalfall mit den Zielen konfrontiert. „Personenspezifische Motivausprägungen und die in der Arbeitssituation enthaltenen Motivierungspotentiale bestimmen zusammen, welche Ziele vom Handelnden als verbindlich betrachtet werden. Sie können von ihm allein ausgewählt, fremdgesetzt oder gemeinsam vereinbart werden. Entscheidend ist immer ihre Akzeptanz“ (Kleinbeck, 1996, S. 84).

Als Produkt von Wechselwirkungen der Motive und der Motivierungspotentiale setzen sich Individuen Ziele. Sie setzen sich immer dann ein hohes Ziel, wenn eine starke Motivausprägung auf ein hohes Motivierungspotential trifft, das ein gleiches Thema verfolgt. Im Ansatz von Locke und Latham (1990, zit. n. Kleinbeck, 1996, S. 84) wird deutlich, dass Ziele in einem Arbeitsprozess nicht nur am Ende eines Motivierungsprozesses stehen, sondern auch Wirkgrößen für die Leistung darstellen. Dabei

kann festgestellt werden, dass in dem Ausmaß, in dem die Ziele spezifisch, konkret und operationalisierbar formuliert werden, die Leistungen besser ausfallen. Die Umsetzung von Zielen in Leistungshandeln erfolgt über Wirkmechanismen (s. Abbildung 2.1A). Für die Effizienz eines Zielprozesses ist es notwendig, ein effizientes Rückmeldesystem zu installieren. Aus den Anforderungen und den Wirkmechanismen entsteht Leistung. Als Leistung können die unterschiedlichsten Gegebenheiten bezeichnet werden, z.B. Umsatz, Qualität, Kosten, Kundenzufriedenheit, Auftragslage. Nach den bisherigen Erfahrungen kommt es darauf an, rückverfolgbare und operationalisierbare Leistungskriterien zu erhalten. Die Leistung wird entweder materiell oder immateriell belohnt. Hinsichtlich der Folgen und der Gleichsetzung von Zufriedenheit, Fluktuation und Produktivität sei in diesem Zusammenhang auf das Kapitel 2.3. verwiesen.

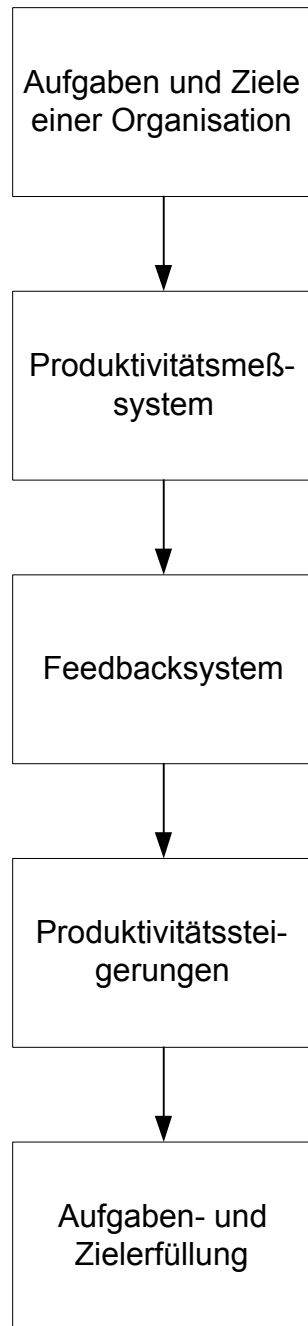


Die motivationspsychologischen Bedingungen und Folgen von Leistung (The High Performance Cycle), Abbildung aus Kleinbeck, 1996, S. 85

Abbildung 2.1A: Motivationspsychologische Bedingungen und Folgen von Leistung

Um eine erfolgreiche, zielorientierte Organisation zu gestalten, bietet sich das Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM) an (vgl. hierzu auch Grunau et al. 1997, Kleinbeck, 1996, Pritchard, 1993 und Hellert 1995).

Mit Hilfe eines systematischen Rückmeldesystems können die Unternehmensziele erreicht werden. Die Produktivität, die Qualität der Leistungen und die Effizienz werden gesichert. „PPM basiert auf einem bestimmten Produktivitätsmeßsystem mit dem Ziel, Produktivitätssteigerungen durch Verhaltensänderungen der MitarbeiterInnen zu erreichen“ (Hellert, 1995, S. 19). PPM soll die Mitarbeiter motivieren und ihnen helfen effektiver zu arbeiten. Das System wird am besten durch die folgende Grafik dargestellt (Pritchard et al., 1993, S. 21).



Pritchard et al., 1993, S. 21

Abbildung 2.1B: Das PPM System

Durch ein Entwicklungsteam wird das Managementsystem PPM in einer Organisation eingeführt. Die PPM-Sitzungen werden von einem oder mehreren Moderatoren geleitet. Im Regelfall wird bei dem

Managementsystem mit Produktionsgruppen begonnen. Anschließend werden alle anderen Arbeitsgruppen der Organisation einbezogen. Diese Vorgehensweise lässt sich mit gegenseitigen Abhängigkeiten innerhalb der Organisation begründen.

Um das System PPM zu installieren, sind zunächst die Aufgabenbereiche der Arbeitsgruppe zu identifizieren (z.B. Erhöhung der Qualität und der Effizienz). Anschließend sind hierzu die Indikatoren zu entwickeln, bevor die Bewertungsfunktionen festgelegt werden. Durch das regelmäßige Feedback können die Organisationsziele besser erfüllt werden. Die Qualität der Produkte verbessert sich. Problematisch bei dem Managementsystem PPM ist die Auswahl geeigneter Identikatoren. Besonders schwierig ist das Identifizieren von Identikatoren im Managementbereich, da es keine verwendbaren Meßsysteme für den Verwaltungsbereich gibt. Wenn diese Schwierigkeiten jedoch bewältigt werden, kann das Managementsystem als Motivationsmittel dienen.

**Zusammenfassung:** Die Motivation der Organisationsmitglieder ist in einer Organisation besonders bedeutend für den Erfolg der Organisation. Nach Auffassung des Verfassers sind die Motivationsansätze als vielversprechend anzusehen, die Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern beinhalten. Dies könnten z.B. das PPM-System oder der High Performance Cycle sein.

## 2.2 Arbeitszufriedenheit

Das Thema Arbeitszufriedenheit ist einer der am meisten bearbeiteten Bereiche in der Organisationspsychologie. In den letzten vier Jahrzehnten ist die Anzahl der Veröffentlichungen auf etwa vier- bis fünftausend angestiegen (vgl. hierzu Weinert, 1992, S. 285). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, warum der Erforschung der Arbeitszufriedenheit ein so großer Raum eingeräumt wird.

Weinert (1992, S. 286) gibt hierfür folgende Gründe an:

1. „Annahme einer direkten Beziehung zwischen Produktivität und Arbeitszufriedenheit“ (u.a. Taylor, 1911 zit. n. Weinert, 1992 S. 286)
2. „Annahme (und später Nachweis) einer negativen Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit einerseits und Fehlzeiten und Kündigungshäufigkeiten andererseits“
3. „Annahme einer Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Organisationsklima“
4. „Wachsende Sensibilität auf Seiten der Organisationsleitung, für die Wichtigkeit der Attitüden und Gefühle Ihrer Mitarbeiter gegenüber Arbeit, Führungsstil, Vorgesetzten und der gesamten Organisation“
5. „Zunehmende Bedeutung der Informationen über Attitüden, Wertvorstellungen und Ziele der Mitarbeiter für die Personalarbeit, da anzunehmen ist, dass unterschiedliche Mitarbeitergruppen verschiedene Zielvorstellungen am Arbeitsplatz haben (z.B. Frauen vs. Männer; Stadtbevölkerung vs. Landbevölkerung; deutsche vs. ausländische Mitarbeiter)“ und
6. „Zunehmende Gewichtung der Qualität des Arbeitslebens als Teil der Lebensqualität.“  
Die Arbeitszufriedenheit stellt eine gewichtige Einflussgröße für die Zufriedenheit der Menschen überhaupt dar.

Gebert und von Rosenstiel (1996, S. 77) sehen die wesentlichen Bedingungen für die Arbeitszufriedenheit in der Situation und der Person. Hinsichtlich der Interaktion von Situation und Person ist das Modell von Bruggemann et al. (1975, zit. n. Fischer, 1991a, S. 5) sehr ausdifferenziert. Dieses Modell hat in der Literatur eine große Bedeutung erlangt.

Arbeitszufriedenheit ist das Resultat von Abwägungs- und Erlebnisverarbeitungsprozessen (vgl. hierzu auch Gebert und von Rosenstiel, 1996).

Im einzelnen haben diese Prozesse folgende Inhalte:

1. „Soll-Ist-Vergleiche bezüglich der Bedürfnisbefriedigung bzw. Erwartungserfüllung“ (Gebert und von Rosenstiel, 1996, S. 77)
2. Darauf anschließend „Vorgänge der Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung des Anspruchsniveaus als Folge einer Bedürfnisbefriedigung bzw. Nichtbefriedigung“ (Gebert und von Rosenstiel, 1996, S. 77)



3. Verschiedene „Formen der Problembearbeitung für den Fall der Nichtbefriedigung: Problemlösung, -fixierung und -verdrängung“

Wenn die Mitarbeiter mit der Arbeit zufrieden sind, so führt dies zunächst zu einer Erhöhung des Anspruchsniveaus.

Bei den Organisationsmitgliedern ist eine schöpferische Unzufriedenheit feststellbar. In diesem Zusammenhang spricht man von einer progressiven Arbeitszufriedenheit.

Wenn das Anspruchsniveau beibehalten wird, so werden Freizeitbedürfnisse aktiviert. Dieser Zustand wird als stabilisierte Arbeitszufriedenheit bezeichnet.

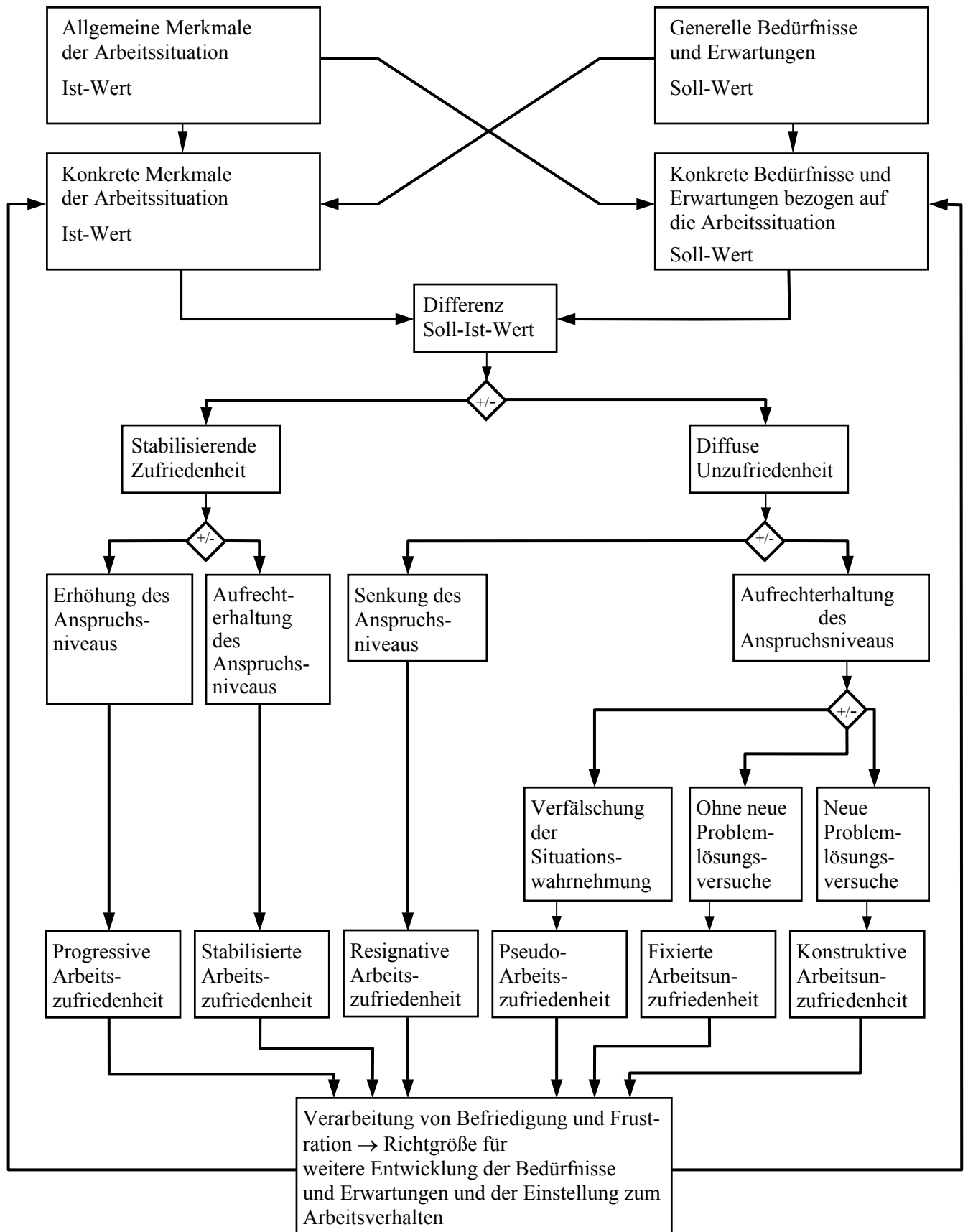
Falls die Mitarbeiter keine Arbeitszufriedenheit verspüren, so werden nach einem Zeitraum unklarer Unzufriedenheit, bei Beibehaltung des vorhandenen Anspruchsniveaus verschiedene Problemlösungsstrategien eingesetzt:

1. Die Mitarbeiter arbeiten auf die Lösung ihrer Probleme hin.
2. Die Organisationsmitglieder bleiben in ihren Problemen stecken.
3. Die Mitarbeiter verdrängen ihre Probleme und sind pseudo-arbeitszufrieden (vgl. hierzu Gebert und von Rosenstiel, 1996, S. 78)

Nach einer möglichen Nichtbefriedigung wird ggf. das Anspruchsniveau gesenkt. Dies wird auch als resignative Arbeitszufriedenheit bezeichnet.

Die folgende Grafik stellt das Bruggemann Modell dar (Bruggemann, 1975, S. 134 und 135 zit. n. Gebert und von Rosenstiel, 1996, S. 78).

Abbildung 2.2A: Bruggemann Modell zur Arbeitszufriedenheit



„Eine Kernaussage dieses Modells besteht darin, dass die Arbeitszufriedenheit sehr unterschiedlicher Qualität sein kann“ (Bruggemann et al., 1975, S. 131, zit. n. Gebert und von Rosenstiel, 1996, S. 79). Fischer (1991a, S. 11) setzt sich mit dem Modell von Bruggemann kritisch auseinander. Danach wird in diesem Modell das Aufeinandertreffen von Person und Situation als statisch verstanden. Diese beiden Elemente verändern sich nicht.

Zudem konnte das Modell von Bruggemann et al. empirisch nicht ausreichend bestätigt werden (vgl. hierzu Fischer 1991a, S. 12 und Gebert und von Rosenstiel, 1996, S. 79).

Bei der Abwägung aller Gesichtspunkte kann trotzdem festgestellt werden, dass das Modell von Bruggemann eine entscheidende Fortentwicklung auf dem Gebiet der Arbeitszufriedenheit ist.

Eine Vorgehensweise einen Teil der Probleme des Modells von Bruggemann zu überwinden besteht darin, es am Individuum festzumachen (vgl. hierzu Launspach, 1996).

Es erscheint hierbei notwendig, den Soll-Ist-Wert, das Anspruchsniveau und die Problemlösungsstrategien einer näheren Betrachtung zu unterziehen.

Nach Launspach (1996, S. 13) ist der Ist-Wert allgemein gehalten und keine aussagekräftige Variable. Dies bedeutet: Was für den einen Arbeitnehmer Mobbing am Arbeitsplatz darstellt, kann für den anderen eine Herausforderung sein, sich gegen seine Kollegen durchzusetzen und an Persönlichkeit zu gewinnen.

Hierbei wird deutlich, in welchem Zusammenhang der Ist-Wert und die Persönlichkeit des Organisationsmitgliedes steht.

Daraus lässt sich wiederum folgern, dass zwei Personen eine Arbeitssituation unterschiedlich wahrnehmen und bewältigen können. Daraus ergeben sich wiederum diverse Formen der Arbeitszufriedenheit.

Bei der Definition des Soll-Wertes kann ebenso auf die Ebene der Mitarbeiter reflektiert werden. Dies bedeutet, dass die Struktur der Motivation der Organisationsmitglieder von besonderem Interesse ist.

Auf Grund von Forschungsergebnissen kann gefolgert werden, dass

- das Organisationsklima eine enge Beziehung zur Arbeitszufriedenheit hat (vgl. hierzu Schneider und Snyder, 1975, zit. n. Weinert, 1992, S. 173),
- Angehörige höherer Berufsgruppen arbeitszufriedener sind (vgl. hierzu Hoppock, 1935, zit. n. Weinert, 1992, S. 295),
- Langzeitpläne für Männer in Zusammenhang mit ihrer Arbeitszufriedenheit wichtiger sind als bei Frauen (Manhardt, 1972, zit. n. Weinert, 1992, S. 295),
- zwischenmenschliche Beziehungen für Frauen in Zusammenhang mit ihrer Arbeitszufriedenheit wichtiger sind als bei Männern (Manhardt, 1972, zit. n. Weinert, 1992, S. 295).

Nach Weinert (1992, S. 296) kann festgestellt werden, dass bei einer hohen Arbeitszufriedenheit eine Arbeitssituation „vorhanden sein muss: (a) die geistig fordernd ist; (b) die den physischen und geistigen Bedürfnissen des Mitarbeiters entspricht; (c) die das Gefühl des Erfolgs vermittelt; (d) die Möglichkeiten zur Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten bietet; (e) in der die Mitarbeiter das Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung durch Leistung erfahren; (f) in der ein vom Individuum als „angemessen“ beurteiltes Be- und Entlohnungssystem vorhanden und dieses an die individuelle Leistung gekoppelt ist; (g) in der ein Führungsstil herrscht, der Selbstverantwortung und Eigeninitiative fördert, und der der Eigenentwicklung des Individuums dienlich ist.“

Eine nicht unwesentliche Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter hat die verbale Anerkennung der Mitarbeiter (vgl. hier Locke, 1973 und Locke, Cartledge und Koeppel, 1968, zit. n. Weinert, 1992, S. 298). Weiterhin hat die soziale Interaktion am Arbeitsplatz eine hohe Bedeutung für die Organisationsangehörigen (vgl. hierzu Weinert, 1992, S. 298). Mitarbeiter schätzen zudem diejenigen Vorgesetzten, die lösungsorientiert die Probleme und Wünsche der Organisationsmitglieder in den Arbeitsprozess miteinbeziehen (vgl. hierzu Weinert, 1992, S. 299 und vgl. auch Kapitel 2.7). Weitere Forschungsergebnisse belegen, dass Menschen, die sich in Entscheidungen des Unternehmens einbezogen fühlen und an Entscheidungsprozessen teilnehmen können, arbeitszufriedener sind (vgl. hierzu Blauner, 1960, Porter, 1961, 1962, 1963 a, b, c und Porter und Mitchell, 1967, zit. Weinert, 1992, S.

132). Im Regelfall möchten Organisationsmitglieder nicht einflusslos und machtlos sein. Nach Auffassung des Verfassers sind hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung und der Erhöhung des Engagements erhebliche Ressourcen vorhanden, wenn es den Organisationen gelingt den Organisationsmitgliedern ein Mitsprache- und Mitbestimmungsrecht einzuräumen.

Für eine Intervention ergeben sich auf Grund dieser Erkenntnisse Schlüsse, die einerseits das Individuum, die Arbeitsgruppe, aber auch die Organisation einschließen müssen. Die Intervention sollte dabei eine Kontinuität der Abläufe aufweisen.

Folgende Forderungen ergeben sich daraus für eine Intervention:

- Intervention auf der Ebene der Gruppe und des Individuums
- Abgleich der Bedürfnisse der Mitarbeiter mit den Möglichkeiten der Organisation
- Einbeziehung der Rahmenbedingungen des Unternehmens

**Zusammenfassung:** Die Arbeitszufriedenheit in Organisationen stellt eines der meist untersuchten Themen in Organisationen dar. Das vorgestellte Modell von Bruggemann et al. richtet den Fokus auf einen Soll-Ist-Abgleich durch die Mitarbeiter aus. Trotz empirischer Schwächen zeigt das Modell Möglichkeiten einer Intervention auf.

### 2.3 Leistung im Verhältnis zur Arbeitszufriedenheit

Nach dem bisherigen Stand konnte keine Korrelation hinsichtlich der Arbeitszufriedenheit und der Leistung der Mitarbeiter festgestellt werden. In einer metaanalytischen Studie konnten Six und Eckes (1991) belegen, dass bei den verfügbaren Studien zur Arbeitszufriedenheit keine Korrelation zwischen der Arbeitszufriedenheit und der Leistung der Mitarbeiter festzustellen ist. Die lässt sich nach Six und Eckes (1991, S. 39) einerseits an der mangelnden Reliabilität um die Messinstrumente und andererseits am Fehlen von geeigneten Standards zu Mitarbeiterbeurteilung begründen. Andererseits ist zu vermuten, dass die Vielzahl der Variablen, die Arbeitszufriedenheit und Leistung steuern, statistisch nicht erfassbar<sup>2</sup> sind. In der Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt sind Fluktuation, Fehlzeiten und Krankenstände Indizien für die Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit. Sie gelten als Indikatoren für die Qualität des Arbeitslebens (vgl. hier auch Meyer, 1982). „Auf der Ebene des Alltagsverständes würde man am ehesten einen negativen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und (1) Absentismus und (2) Fluktuation erwarten, d.h. Absentismus und Fluktuation als Indikator für Arbeitsunzufriedenheit ansehen bzw. umgekehrt zum Ergebnis gelangen, dass sich Arbeitsunzufriedenheit (u.a.) in Absentismus und Fluktuation niederschlägt“ (Meyer, 1982, S. 22). Nach Neuberger (1974, S. 155, zit. n. Meyer, 1982, S. 22) existiert kein Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und dem Absentismus der Mitarbeiter.

Das gleiche gilt für die Fluktuation der Mitarbeiter (vgl. hierzu auch Neuberger, 1974, S. 144, zit. n. Meyer, 1982, S. 23). Beide Variablen sind sehr schwierig zu messen, da es eine Vielzahl von Gründen für Absentismus (z.B. krankmachende Arbeitsbedingungen, eine ältere Belegschaft o.ä.) verantwortlich sein kann. Auch bei der Fluktuation gibt es objektive Gründe, die eine erhöhte Fluktuation indizieren können, wenn z.B. Arbeitsplätze nur Durchgangsstadien für eine andere Laufbahn sind.

Wegen der mangelnden Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit, Arbeitsleistung, Absentismus und Fluktuation sollten diese Aspekte als eigenständige Ziele verfolgt werden. Es geht dabei um eine gezielte Beeinflussung jedes einzelnen dieser Aspekte. Six und Eckes (1991, S. 39) zitieren in diesem Zusammenhang Iaffaldano und Muschinsky (1985, ohne Seitenangabe) “to the extent that high worker satisfaction and high worker performance are desirable objectives, efforts to enhance both simultaneously by organizational interventions would be facilitated by their showing a nonindependent relation.

---

<sup>2</sup> Die größten Probleme ergeben sich aus unterschiedlichen Erhebungsinstrumenten zur Arbeitszufriedenheit und der mangelnden Messbarkeit der Produktivität (quantitative bzw. qualitative Messbarkeit). Unterschiedliche Berufsgruppen lassen sich zudem nicht vergleichen. Auch die jeweiligen Anteile der Mitarbeiter sind kaum zuzuordnen. Eine Vorhersagbarkeit von Arbeitszufriedenheit und Leistung von den Ursachen her kann nicht vorgenommen werden (vgl. hier auch Meyer, 1982, S. 24-25).

The findings indicate, however, that in most cases each objective will have to be met by a different intervention, as efforts to embellish both concurrently are not likely to be successful.”

**Zusammenfassung:** Belegbar ist, dass die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter keine Korrelation zur Leistung der Mitarbeiter aufweist. Gewinnbringend für Organisationen können aber spezifische Interventionen aus dem Spektrum der Arbeitszufriedenheit sein, da sie in einem überschaubaren Rahmen tatsächlich die Leistung der Organisationsmitglieder erhöhen können.

## 2.4 Burnout und Burnoutvermeidung

Menschen in Organisationen stehen nach dem Burnout-Ansatz in einem Spannungsfeld der Erwartungen des Arbeitgebers, der Kunden und ihren eigenen Erwartungen bzw. ihrer eigenen Disposition. Häufig sind die Menschen in Organisationen gezwungen, ihre eigenen Bedürfnisse und Emotionen zurückzustellen (vgl. hierzu auch Nerdinger, 1992). Innerhalb der neueren betriebswirtschaftlichen Strategien wie z.B. dem Total-Quality-Management wird ein besonderer Wert auf die Behandlung der Kunden gelegt. Durch z.B. kognitive Appelle sollen Mitarbeiter zu einer verstärkten Kundenorientierung bewegt werden. Innerhalb des erwähnten Spannungsfeldes kann es dann zu Burnout-Erscheinungen kommen. Nerdinger (1992, S. 77-78, zitiert in diesem Zusammenhang Burisch, 1989, Enzmann und Kleiber 1989) definiert das Burnout-Syndrom wie folgt:

1. „Emotionale Erschöpfung (im Original kursiv) äußert sich im unterschiedlich intensiven Gefühl, von der Arbeit ausgelaugt, erledigt, ausgebrannt und frustriert zu sein; die Arbeit mit Menschen wird als Strapaze und als zu anstrengend erlebt”.
2. „Antriebsverlust (im Original kursiv) oder reduzierte Leistungsfähigkeit (im Original kursiv)” äußert sich vor allem als Gefühl mangelnder Tatkraft.
3. Durch eine Depersonalisierung werden Kunden, Klienten, Kollegen und Mitarbeiter als Objekte behandelt.

Levinson (1997, S. 11) nennt außerdem „Wut auf alle, die etwas von ihnen wollen (...) Hader mit sich selbst, dass man sich selbst von den Forderungen dritter einengen läßt; (...) eine zynische, negativistische und gereizte Haltung; (...) Empfinden, ständig bedrängt zu sein sowie (...) überdeutliches Offenbaren von emotionalen Regungen” als Symptome eines Burnouts. Die angestaute Wut der Mitarbeiter entlädt sich häufig in unpassenden Situationen. Nach Shirom (1989 zit. n. Nerdinger, 1992, S. 77) wird Burnout „als eine Reaktionsform auf die Belastungen“ bezeichnet, „die sich in Berufen ergeben, die hohe Anteile an Interaktionen mit anderen Menschen fordern”. Neben allen Mitarbeitern, die im direkten Kontakt mit Kunden stehen, sind Führungskräfte besonders gefährdet, da bei ihnen ein hohes Maß an Interaktionen mit Mitarbeitern erforderlich ist. Aronson et al. (1983) differenzieren in ihren Betrachtungen neben den genannten Aspekten des Burnouts noch den Begriff ‚Überdruß‘. „Überdruß entsteht am Leben in Umwelten, in denen die negativen Aspekte vor den positiven überwiegen, in denen das Individuum zu viele Belastungen, Konflikte und Anforderungen und zu wenig Anerkennung und Belohnung erlebt” (Kanner et al. 1978, zit. n. Aronson, 1983, S. 25). Nach Auffassung des Verfassers ist eine Überdrußsituation besonders in helfenden Berufen, in der Lehrerschaft oder bei der Polizei häufig, da kaum Belohnungssituationen von den Individuen erlebt werden. Für die physischen und psychischen Folgen eines Burnouts ist die Unterscheidung zwischen Burnout und Überdruß wenig hilfreich. Sie spielt dann eine Rolle, wenn Überdruß durch Rahmenbedingungen in der Organisation verhindert werden soll.

Hinsichtlich der Bedingungen des Burnouts können verschiedene Ebenen festgestellt werden. Der Verfasser konnte bei der Literatursuche eine Vielzahl von Studien feststellen, die sich weitestgehend mit helfenden Berufen befassten (Wolpin et al. 1991, Burke und Greenglass, 1995, Kahn 1993/94, Meyerson, 1994/95, Reichel und Neumann 1993). Diese Studien befassten sich u.a. mit der Ebene der Organisation, der Ebene der Aufgabe und der Ebene der Person. Hinsichtlich der Ebene der Organisation ist als Burnout auslösend anzusehen, wenn es zu einer Divergenz zwischen dem Rollenverständnis der Mitarbeiter und einer eher bürokratischen Organisation kommt (vgl. hier auch Meyerson

1994/95). Dieser Rollenstress führt letztlich zu Arbeitsunzufriedenheit<sup>3</sup> (vgl. Wolpin et al. 1991). Auf der Ebene der Aufgaben entscheidet das Ausmaß der Handlungsfreiheit. Je höher dieses ist, desto geringer ist die Gefahr, dass Mitarbeiter ein Burnout-Syndrom erleiden (vgl. hierzu auch Nerdinger, 1992). Ein hohes Maß an Klarheit<sup>4</sup> der Organisationsführung hinsichtlich der Aufgabe und der Rolle der Mitarbeiter führt auch zu einer deutlichen Reduzierung der Burnoutgefahr.

Auf der Ebene der Personen wird für ein häufigeres Burnout-Syndrom eine Tätigkeit mit deutlicher Dienstleistungsorientierung verantwortlich gemacht. Hogan et al. (1984, zit. n. Nerdinger, 1992, S. 79) verstehen darunter eine Einstellung, „die Freude am Umgang mit Menschen, Rücknahme eigener Ansprüche sowie Bereitschaft zur Unterordnung im Dienste der Unternehmensziele ausdrückt“. Bei Managern konnte mit Hilfe von Persönlichkeitstests festgestellt werden, dass die Burnoutgefährdeten ein stärkeres „Bedürfnis als ihre Kollegen hatten, Aufgaben um ihrer selbst willen gut zu erfüllen“ (Levinson, 1997, S. 11). Diese Manager ersehnen stärker einen beruflichen Aufstieg und können sich Autoritäten weniger fügen. Die Führungskräfte in Organisationen sind auf Grund ihrer Vielzahl von Kontakten zu Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden häufiger in Stresssituationen. Sie müssen innerhalb ihrer Arbeitsbereiche Konflikte lösen und die Charaktere der unterschiedlichsten Mitarbeiter harmonisieren. Sie sind die Auffangstationen für Frustrationen und haben die Aufgabe für Effizienz, Qualität und Kostenminderung zu sorgen. Sie sind besonders in Wirtschaftsunternehmen einem pausenlosen Konkurrenzdruck ausgesetzt. Auf Grund der Strukturveränderungen werden die alten (relativ einfachen hierarchischen) Vorgesetztenstrukturen durch eine Matrixorganisation<sup>5</sup> abgelöst.

Levinson (1997, S. 13 ff.) nennt folgende Möglichkeiten zur Verhinderung eines Burnouts bei Managern:

- a) Informations- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Organisation zum Thema
- b) Aufklärung von neuen Mitarbeitern über besonders belastende Tätigkeiten
- c) Überprüfung der Manager hinsichtlich des Zeitraums belastender Tätigkeiten
- d) Veränderungen hinsichtlich des Arbeitstempos, der Arbeitsanforderungen oder Arbeitsfelder
- e) Tägliche Zeitlimits hinsichtlich der Erledigung bestimmter Aufgaben und genaue Ziel- und Ressourcenvorgaben
- f) Entlastung besonders kompetenter Mitarbeiter
- g) Einrichtung von Erholungsstätten
- h) Supervision und Coachings (vgl. hierzu auch Kapitel 2.6)
- i) Zusammenarbeit der Manager in Gruppen
- j) Verantwortungsübernahme der Organisationsleitung hinsichtlich besonders brisanter und ggf. öffentlichkeitswirksamer Probleme
- k) Offenheit des Organisationsklimas hinsichtlich der Äußerung von Gefühlen<sup>6</sup>
- l) Schulung der Führungskräfte hinsichtlich der Erhöhung der sozialen Kompetenz
- m) Gestaltung des Abschieds von Führungskräften<sup>7</sup>

Diese Interventionen können ein Burnout-Syndrom verhindern. Müller (1994) geht aber auch von professionellen Hilfeleistungen durch Therapeuten aus, wenn die Mittel und Maßnahmen des Einzelnen und der Organisation versagen sollten.

---

<sup>3</sup> Die Arbeitszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit kann nach Wolpin et al. (1991) auslösender Faktor für Burnouterscheinungen sein.

<sup>4</sup> Nach der Beobachtung des Verfassers gehört es zur Kultur einiger Organisationen unklare Vorgaben zu machen und anschließend bei der Nichterreichung „geheimer“ Ziele die Mitarbeiter zu sanktionieren.

<sup>5</sup> Es kann hierbei passieren, dass Manager drei und mehr Vorgesetzte bekommen, die mitunter widersprechende oder konkurrierende Aufträge erteilen. In diesem Rollenkonflikt werden Manager einem hohen Stress ausgesetzt.

<sup>6</sup> Eine Organisation, in der Mitarbeiter offen über ihr Versagen und ihre Gefühle sprechen können, wird nach Auffassung des Verfassers auf Dauer effizienter und ggf. gewinnbringender arbeiten können als eine Organisation, in der Mitarbeiter zu „Versteckspielen“ genötigt werden. Diese Spiele benötigen sehr viel Aufmerksamkeit und Arbeitskraft der Mitarbeiter. Eine fehlerfreundliche Organisation sollte angestrebt werden.

<sup>7</sup> Die Gestaltung des Abschieds von Führungskräften ist als gewichtiger Stressfaktor anzusehen, der bei nachgeordneten Managern zu einer erheblichen Stressbelastung führt. Die Führungskräfte des Top-Managements sind als wichtige Kulturträger anzusehen, deren Weggang zu einer erheblichen Unsicherheit führt.

Die Folgen eines Burnout-Syndroms können Sucht, psychische bzw. physische Krankheit oder Tod sein. Dies sollten Organisationen und deren Führung besonders aus ethischen betriebswirtschaftlichen Gründen verhindern.

**Zusammenfassung:** Die Folgen eines Burnouts können für den Einzelnen und seine Organisation, wie bereits dargestellt, äußerst schwerwiegend sein. Für Interventionen gilt es, den Rollenstress der Organisationsmitglieder zu vermindern. Auch im Einstellungsbereich können Defizite bearbeitet werden, die normalerweise zu einem Burnout führen. Erfolgversprechend für eine dauerhafte Vermeidung eines Burnouts von Organisationsmitgliedern könnten Maßnahmen sein, die über einen langen Zeitraum selbstregulierend angelegt sind.

## 2.5 Das Problem der inneren Kündigung

Nach Echterhoff et al. (1994, S. 216, vgl. hierzu auch Krystek et al., 1995, Echterhoff et al., 1997, Krystek, 1995 und Nuber, 1987) ist „innere Kündigung eine persönliche Disposition, die durch bewußtes Abrücken von der Arbeitsumgebung, durch Verweigerung von Eigeninitiative und Einsatzbereitschaft im Unternehmen gekennzeichnet ist. Mitarbeiter kündigen ihren Einfallsreichtum, ihre Arbeitslust, das positive Miteinander mit ihren Kollegen und Vorgesetzten auf.“ Das Verhalten der Mitarbeiter ist von Destruktivität und Unehrlichkeit geprägt. Der Wille, neue Herausforderungen anzunehmen und konstruktive Problemlösungen zu erarbeiten, ist nur noch marginal vorhanden. Die Mitarbeiter „spielen“ Arbeit. Die innere Kündigung kann nur sehr indirekt wahrgenommen werden. Innerhalb des Arbeitsprozesses ziehen sich die Arbeitnehmer in sich zurück. Dieser Rückzug ist nicht nur zeitweilig festzustellen, sondern vollzieht sich über einen langen Zeitraum. Von den Mitarbeitern wird die innere Kündigung häufig als einzige Möglichkeit gesehen, krankmachenden Bedingungen in der Organisation zu entfliehen. Innerhalb einer Organisation kann jeder Mitarbeiter innerlich kündigen. Echterhoff et al. (1997, S. 33) geben eine Quote von bis zu 40 % der Mitarbeiter an, die innerlich emigriert sind. Nach Auffassung des Verfassers dürfte es sich dabei um eine grobe Schätzung handeln, bei der es sehr schwierig sein dürfte, eine empirische Belegung zu finden<sup>8</sup>. Den Mangel an empirischen Befunden beklagt besonders Krystek (1995). Krystek<sup>9</sup> (1995) verweist dabei auf eine von ihm durchgeführte Untersuchung, in der er eine Rücklaufquote von 63 % feststellen konnte. Insgesamt konnten 92 beantwortete Fragebögen ausgewertet werden.

Die Untersuchung<sup>10</sup> ergab für die innere Kündigung der Mitarbeiter und Vorgesetzten folgende Ergebnisse (Krystek, 1995, S. 48):

- 4 % Top-Management
- 11 % Mittleres Management
- 10 % Meister-Ebene
- 14 % Unteres Management
- 13 % Facharbeiterebene
- 17 % Hilfskräfte der Verwaltung
- 20 % Ebene der angelernten Arbeiter
- 23 % Ebene der ungelerten Arbeiter

---

<sup>8</sup> Kaum ein Mitarbeiter würde einem Forscher eine innere Kündigung eingestehen.

<sup>9</sup> Über die Validität und Reliabilität des Fragebogens macht Krystek (1995) keine Angaben.

<sup>10</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Etzel (1996, S. 35). Etzel zitiert dabei eine Untersuchung des Instituts für Recht und Wirtschaft aus dem Jahre 1994 bei der 2000 Arbeitnehmer befragt wurden. 88 Prozent der Befragten gaben an, daß sie nicht in jeder Hinsicht mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden seien. 73,4 % gaben außerdem an, daß sie sich krankschreiben lassen wollen, wenn keine Veränderung am Arbeitsplatz eintreten würde. Etzel (1996, S. 35) geht dabei von einem volkswirtschaftlichen Schaden von 85-150 Mrd. DM aus. Etzel (1996, S. 37) fordert eine Regressnahme derjenigen, die die Verantwortung für die Verhältnisse am Arbeitsplatz zu tragen hätten. Auf Grund der mangelnden Zuweisbarkeit bzw. Identifizierbarkeit des Verhaltens dürfte dieser Vorschlag nicht durchführbar ein.

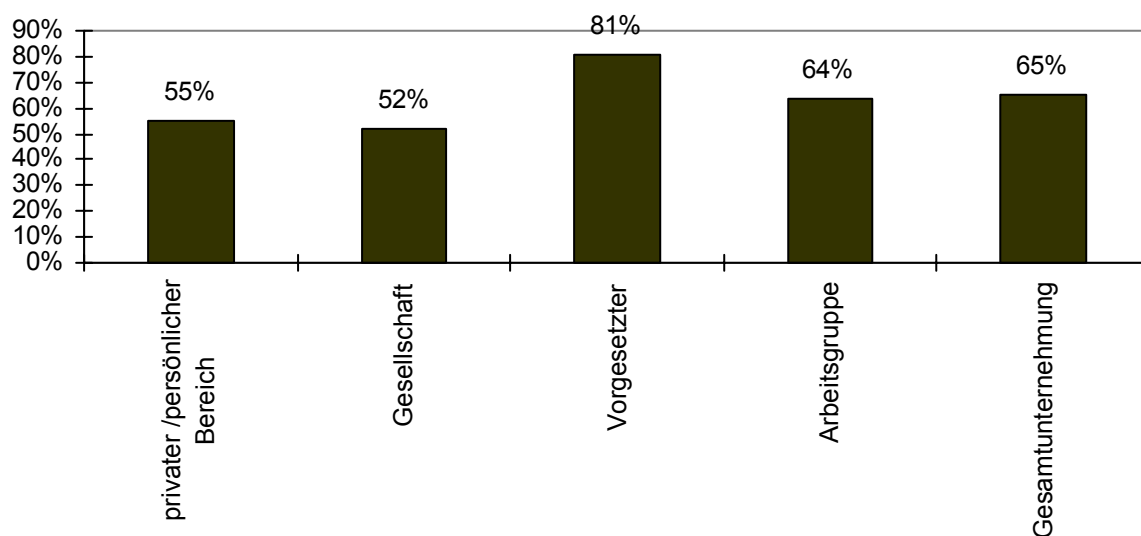
Nach Krystek (1995, S. 47 ff) gibt es folgende Signale der inneren Kündigung auf der Ebene der Organisation:

- Fehlzeiten 81 %
- steigender Krankenstand 78 %
- nachlassende Beteiligung an Fortbildungsveranstaltungen außerhalb der Arbeitszeit 71 %
- Verschlechterung des Qualitätsniveaus 69 %
- sinkende Produktivitätskennzahlen 63 %
- ansteigende Kundenreklamationen 62 %

Die Hauptursachenbereiche der inneren Kündigung beziehen sich auf den privaten und persönlichen Bereich, Gesellschaft, Vorgesetzte, Arbeitsgruppe und die Gesamtunternehmung.

Auf der Seite der Organisationen können dabei das Vorgesetztenverhalten, das Verhalten der Gesamtunternehmung und die Arbeitsgruppe Ursachen für die innere Kündigung sein (siehe Tabelle 2.5A, vgl. hierzu auch Krystek, 1995, S. 67).

Tabelle 2.5A: Innere Kündigung



Von den Befragten äußerten 81 %, dass das Vorgesetztenverhalten die Hauptursache für die innere Kündigung sei. Der schwerwiegendste Fehler (97 %) ist das mangelnde Informationsverhalten der Vorgesetzten (vgl. hierzu auch Höhn, 1984, S. 17 ff), wobei Informationen als Machtmittel missbraucht werden. Dies äußerten 90 % der Befragten. Weitere Fehler der Vorgesetzten sind eine mangelnde Diskussionsfähigkeit (93 %), eine Nichteinbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen (95 %) oder ein Nichteinhalten von Absprachen (85 %). Die genannten Fehler beeinflussen auch das Gruppenklima ungünstig. Hinsichtlich der Ursachen der inneren Kündigung im Gruppenbereich äußerten die Befragten, dass die Unfähigkeit des Vorgesetzten zur Konflikterkennung und -lösung der schwerwiegendste Fehler (82 %) sei. Aber auch die Gesamtunternehmung bildet einen Hauptursachenbereich. Die Hauptfehler (68-70 %) sind hier u.a. eine mangelnde Sinnggebung, bürokratische Strukturen, ein mangelndes Angebot an Kreativitätsfreiräumen, unbefriedigende Arbeitsbedingungen, fehlende Vorbildfunktion des Top-Managements und die fehlende Transparenz der Unternehmenszusammenhänge. Die innere Kündigung stellt einen Ausgleichmechanismus dar, als ungerecht empfundene Arbeitsbedingungen durch eigene Handlungen oder Haltungen psychisch auszugleichen.

Echterhoff et al. (1997, S. 36) sehen als präventive Maßnahmen die Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen. Diese sollten folgende Inhalte haben:

- Führung von selbständig handelnden und entscheidenden Mitarbeitern
- Förderung von Mitarbeitern
- Motivation von Mitarbeitern
- Gesprächsführungstechniken



- Informationsfluss
- Vertrauen in die Mitarbeiter
- Kontrolle mit Fingerspitzengefühl
- Kritik und Anerkennung als Führungsmittel
- Teamarbeit
- Vermeidung von Fehlbelastungen

Diese Seminarinhalte sind nach Auffassung des Verfassers wenig konkretisiert und hinsichtlich des Verhaltens wenig operationalisierbar.

Stopp (1996, S. 20) sieht Präventionsmöglichkeiten in der Durchführung von Mitarbeitergesprächen und in einer Veränderung des Führungsstils. Um den Führungsstil wirksam analysieren zu können, rät Stopp (1996, S. 22) zu einer selbstkritischen Überprüfung des Führungsstils mittels einer Checkliste durch den Vorgesetzten selbst. Krystek (1995, S. 49, vgl. hier auch Krystek et al, 1995) sieht nach der Durchführung der Befragung folgende Präventionsmöglichkeiten:

Tabelle 2.5B: Maßnahmen gegen die Innere Kündigung

<b>Maßnahmen gegen die Innere Kündigung</b>	
<b>Maßnahmen, die zur Bekämpfung der inneren Kündigung geeignet sind</b>	<b>Zustimmung insgesamt in Prozent</b>
• die bessere Sinnvermittlung für die Mitarbeiter	93
• das kontinuierliche Mitarbeitergespräch im Rahmen einer Karriereplanung	92
• die Förderung und Entwicklung einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur	90
• die positive Gestaltung der in der Unternehmung gepflegten Umgangsformen	85
• die Selbsthinterfragung des Vorgesetzten zum besseren Problemverständnis	81
• eine Veränderung des Selbstverständnisses der Vorgesetzten vom "Regieren" zum "Moderieren"	78
• die Einrichtung kleinerer, überschaubarer Organisationseinheiten	76
• das Vermitteln von Visionen durch die Unternehmensleitung und die engagierte Umsetzung	76
• eine psychologische Unterstützung des Mitarbeiters bei fachlichen und privaten Problemen	59
• das Angebot flexibler Arbeitszeiten	57
• die regelmäßige Teilnahme des Vorgesetzten an Führungsseminaren	52
• die Verbesserung des Entlohnungssystems	33
• die regelmäßige Renovierung und Instandhaltung der Arbeitsräume	25
• die stärkere Vergabe innerbetrieblicher Titel und anderer, nicht-monetärer Anreize	21
• regelmäßige Betriebsfeiern unter Teilnahme des Topmanagements	14

An diesen Untersuchungsergebnissen wird deutlich, dass die den Mitarbeiter direkt betreffenden Faktoren eine hohe Relevanz haben, um einer inneren Kündigung vorzubeugen. Nach den bisherigen Erfahrungen versuchen die Organisationsleitungen eher auf dem Weg der Entlohnung oder der gemein-

samen Feste die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Höhn (1984) sieht den Hauptgrund für die innere Kündigung der Mitarbeiter im Pessimismus der Organisation (z.B. durch eine negative Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitern). Diesem Pessimismus, ginge es nach Höhn (1984), ist entgegenzuwirken, da er sich auf die Mitarbeiter einer ganzen Organisation auswirken würde.

**Zusammenfassung:** Die für die Mitarbeiter belastende und für die Organisation verlustbringende innere Kündigung der Organisationsmitglieder kann nach den Ergebnissen einer Befragung durch den persönlichen Umgang und die Schaffung einer vertrauensvollen Unternehmenskultur verhindert werden.

## **2.6 Coachings und Supervision als unterstützende Strukturelemente**

Coachings und Supervisionen bilden wichtige Strukturteile für die Intervention. Sie können die erlernten Fähigkeiten und Verhaltensmodifikationen festigen und in den Arbeitsalltag übertragen. Mit dem Coaching sollen keine idealen Führungskräfte hervorgebracht werden. Ein solches Ziel wäre vollkommen unrealistisch. Es geht darum Führungskräfte hinsichtlich ihrer sozialen Kompetenz zu fördern. Bei einem Coaching steht die Führungskraft im Mittelpunkt. Die Führungskräfte beschreiben individuelle Problemsituationen im Dialog mit dem Coach (vgl. hierzu auch Ulrich, 1993, S. 53). Die Führungskraft kann sich über ihre individuellen Ziele Klarheit verschaffen und zusammen mit dem Coach Lösungsansätze erarbeiten. Ziel des Coachings ist es Höchstleistungen zu erzielen, ohne dass gesundheitliche Schäden bei den Arbeitsgruppenleitern zu befürchten sind. Die Führungskraft sollte in ihrem sozialen Umfeld gestärkt werden. Ein Coaching kann nur freiwillig erfolgen. Positive Veränderungen können nur erreicht werden, wenn die Führungskraft diese Resultate auch will. Der Vorteil des Coachings für die Organisation besteht darin, dass Organisationsentwicklungsmaßnahmen gesichert werden können.

Weitere Ziele des Coachings werden von Domsch (1993, S. 56) genannt:

- „-höhere Identifikation des Coachee mit dem Betrieb
- Verbesserung des sozialen Verhaltens im Betrieb
- Verbesserungen der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation
- bessere Bewältigung inner- und ausserbetrieblicher Probleme
- Förderung der Teamentwicklung
- größere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
- Veränderung der Mitarbeiterqualifikation
- höhere Innovationsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“.

Bucher (1995, S.31) stellt einen idealtypischen Coachingprozess folgendermaßen dar:

### **Phase 1**

Zunächst wird eine Analyse der Stärken und Schwächen des Klienten im beruflichen und auch im privaten Bereich durchgeführt. Bestehende Konflikte werden bearbeitet. Unter Umständen wird der Klient auch einem psychologischen Testverfahren unterzogen.

### **Phase 2**

In der zweiten Phase werden mit den Coachee Ziele und Wünsche erarbeitet. Prioritäten werden gesetzt. Ein Aktionsplan wird zwischen Coach und Coachee vereinbart.

### **Phase 3**

In der dritten Phase erfolgen Gespräche über die Umsetzung der Pläne, die Motivation und die entsprechende Strategie.

### **Phase 4**

In der vierten Phase erfolgt die Nachbetreuung und die Aufarbeitung von psychischen Hindernissen bei der Durchführung des Handlungsplans.

Der Coach gibt Prozessinstruktionen und überwacht in einem ganzheitlichen Ansatz die Integration der Veränderung bei seinem Klienten. Wertungsfreie Gespräche sind das Werkzeug des Coachs. Ein Coaching kann nur erfolgreich durchgeführt werden, wenn dem Klienten Respekt entgegengebracht wird. Innerhalb des Coachings dürfen keine Abhängigkeiten entstehen. Der Coach ist der Spiegel für

den Coachee. Er hilft der Führungskraft Klarheit über die eigenen Fähigkeiten und Fehler zu gewinnen. Über alle Gesprächsinhalte des Coachings wird Stillschweigen vereinbart. Das Coaching setzt dort an wo die Führungskraft Mängel oder Blockaden bei sich entdeckt. Die Arbeitsweise des Coachs bezieht sich nicht auf die Vergangenheit, sondern auf Lösungen in der unmittelbaren Zukunft. Der Coach arbeitet mit dem Coachee zielorientiert an Lösungen.

Die Coaching Sitzung dauert im Regelfall zwei Stunden. Am Anfang der Sitzung muss ein operationalisierbares Ziel formuliert werden. Besonders sinnvoll ist ein Coaching immer dann, wenn eine bestimmte Frage oder ein Problem des Klienten zu klären ist.

Domsch (1993, S. 57) nennt folgende Problemstellungen:

- Hohe Fehlzeiten
- Weitere berufliche Entwicklung
- Integration in eine neue Arbeitsgruppe
- Lernpartnerschaft
- Sexuelle Belästigung durch Vorgesetzte
- Mobbing durch Kollegen
- Outplacement
- Psychische Verhaltensstörungen

Die Coaching-Sitzung sollte eine erkennbare Fortentwicklung bringen. Das Coaching kann im Gegensatz zu Seminaren sehr effektiv sein, da die Probleme der Klienten unmittelbar bearbeitet werden können. Im Gegensatz zum individuellen Coaching können durch die Supervision Arbeitsgruppen oder eine Mehrzahl von Führungskräften betreut werden. „Die Heimat der Supervision ist die nord-amerikanische Sozialarbeit, das Social Work“ (Kersting, 1996, S. 22). Dieser Ansatz entwickelte sich Ende des 19. Jahrhunderts. Die ersten ehrenamtlichen Sozialarbeiter wurden durch Supervisoren begleitet. Sie sollten die Arbeit der Sozialarbeiter kontrollieren. Aus dem Kontrollinstrument entwickelte sich dann eine Möglichkeit der Reflexion und der Selbstevaluation. Durch die Supervision wurden die „blinden Flecken“ der Sozialarbeiter aufgeheilt. Sie konnten sich von den Supervisoren in Frage stellen lassen.

Auch in der Supervision haben die Klienten die Verantwortung über ihre Handlungen. Supervision ist auch keine Organisationsberatung, da sie persönlichkeitsorientierte Konzepte verwendet. Supervision ist der Austausch von mehreren Menschen über berufsbedingte Themen und Probleme. Dabei soll eine Veränderung hervorgerufen werden. „Fokus der Supervision sind die konkreten Interventionen des Berufstätigen, die Gefühle, die sein Handeln begleiten, schließlich sein Werthorizont, seine Deutungsmuster, die sich in seiner Haltung und Einstellung gegenüber der Klientel, den Adressaten oder Kunden und gegenüber sich ausdrückt“ (Kersting, 1996, S. 27-28). Ziele der Supervision können die Verbesserung der Arbeitszufriedenheit, eine verbesserte Strategiewahl, ein Konfliktmanagement, die Verbesserung der Interventionsmöglichkeiten oder die Erhöhung der Teamfähigkeit sein. Bei einer Gruppensupervision kommen mehrere Führungskräfte zusammen und stellen ihre jeweilige Arbeit zur Diskussion. Dabei wird der Fokus „auf die Beziehung zwischen dem jeweiligen Supervisanden und seinen Adressaten, Kunden, Klienten gelegt“ (Kersting, 1996, S. 28). Vor allem werden die unbekannteren Bereiche in den Beziehungen der Supervisanden erhellt.

In Teamsupervisionen werden geschlossene Arbeitsorganisationseinheiten supervidiert. Als Ziele sind die Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Kooperation anzusehen. Durch die Supervision können die überkommenen Auffassungen der Klienten sichtbar gemacht werden. Durch die Supervision erkennen die Klienten die Struktur ihrer Probleme. Sie erkennen den Sinn der Probleme, gleichzeitig wissen sie auch, warum sie bestimmte Probleme aufrechterhalten. Die Supervisoren haben in der Supervision die Rolle eines wertschätzenden Provokateurs. Wenn sie diese Rolle nicht einnehmen und die nötige Empathie fehlt, dann sollte nach Auffassung des Verfassers der Supervisand Abstand von der Arbeit des Supervisors nehmen.

Sowohl Coachings als auch Supervisionen bieten die Möglichkeit, in Organisationen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und somit die Gesundheit der Mitarbeiter und Führungskräfte zu fördern. Die Kosten, die durch die Supervisionen anfallen, sind nach Einschätzung des Verfassers wesentlich

geringer, als Kosten, die durch Aggressionen in der Organisation, mangelnde Arbeitseffizienz oder Krankheit der Mitarbeiter entstehen.

**Zusammenfassung:** Supervisionen und Coachings sind Hilfsmittel, damit der Einzelne erfolgreich und stressfrei arbeiten kann. Durch diese Maßnahmen können auch Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gesichert werden. Die Mitarbeiter gewinnen durch Supervisionen und Coachings eine realistischere Perspektive ihrer Person, ihrer Arbeit und ihrer Organisation.

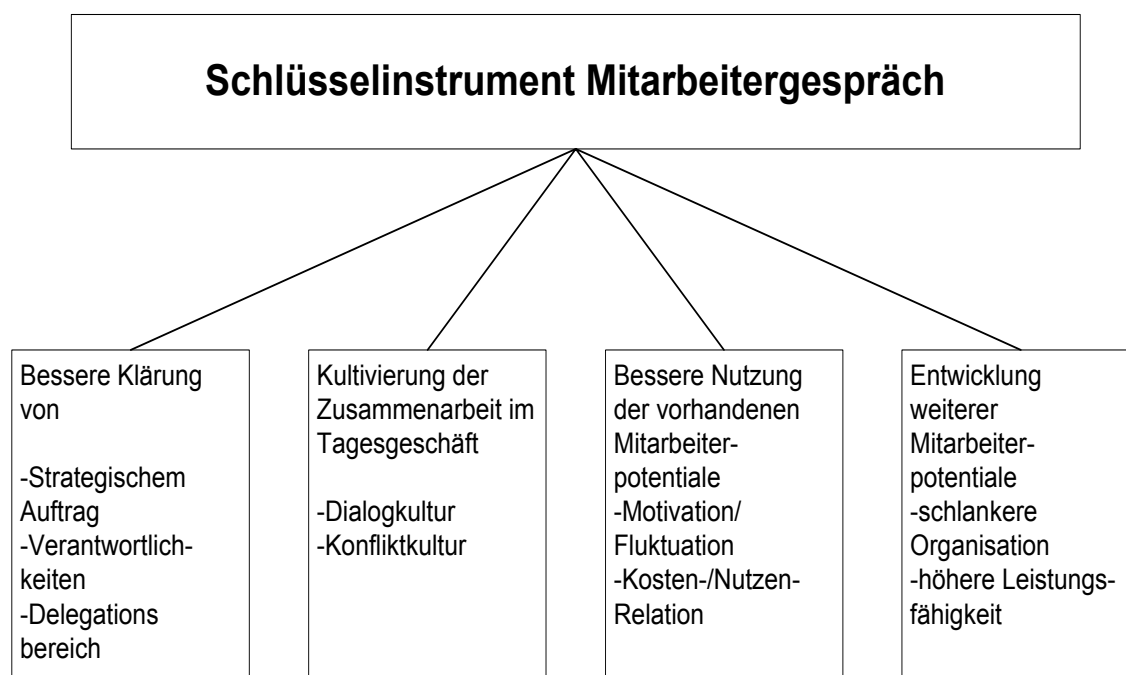
## 2.7 Das Mitarbeitergespräch

Das Führen von Gesprächen ist für die meisten Menschen insbesondere im beruflichen Alltag eine ständige Aufgabe. Besonders Vorgesetzte können das Gespräch mit ihren Mitarbeitern zum gegenseitigen Austausch von Informationen und Handlungsstrategien nutzen. Im folgenden Abschnitt wird das kommunikativ gleichrangige Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern einer näheren Betrachtung unterzogen. Der Vorteil dieser Sichtweise besteht darin, dass dabei die Zusammenarbeit in der Organisation nicht nur horizontal, sondern auch vertikal stattfindet (vgl. hierzu auch Neuberger, 1980, S. 19). Vorgesetzte in einem Unternehmen haben in ihren Organisationseinheiten eine Vielzahl von Aufgaben zu bewältigen. Sie müssen zum Beispiel kontrollieren, delegieren und planen (vgl. hierzu Neuberger, 1980, S. 19). Dies lässt sich nur erfolgreich durch einen engen Kontakt mit den Mitarbeitern bewältigen. Eine effiziente innerbetriebliche Kommunikation ist letztendlich der Gradmesser für den Erfolg oder Misserfolg der Organisation.

Einerseits existieren eine Vielzahl von Informationsmöglichkeiten innerhalb einer Organisation wie z.B. Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, schwarze Bretter, Firmenzeitschriften, Verfügungen, Erlasse, Normen, E-Mails, Newsgroups, Projektgruppensitzungen, andererseits haben empirische Untersuchungen aber gezeigt, dass das Mitarbeitergespräch die zentrale Bedeutung im Kontakt zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hat.

Fechtner und Taubert (1995, S. 228) haben die wichtigsten Vorteile des Mitarbeitergesprächs in einer Grafik zusammengefasst. Sie sehen insgesamt vier Kategorien, in denen das Gespräch vorteilhaft ist. Es kann klärend wirken, die Zusammenarbeit verbessern und die Mitarbeiterpotentiale nutzen und entwickeln.

Abbildung 2.7A: Schlüsselinstrument Mitarbeitergespräch



Nach Likert (1961, S. 41, zit. n. Neuberger, 1980, S. 21) ist die Leistungsfähigkeit von Arbeitsgruppen dann besser, wenn Vorgesetzte sich nicht nur über Arbeitsinhalte und Prozessabläufe mit ihren Mitarbeitern unterhalten, sondern z.B. auch über persönliche Belange sprechen. Mitarbeiter sind in diesem Zusammenhang nicht nur ein Produktionsfaktor in einem möglichst reibungslosen Ablauf, sondern Menschen mit der ganzen Bandbreite ihrer persönlichen Konstrukte.

Wenn man nun die Bedeutung des Mitarbeitergesprächs (z.B. Steigerung der Effizienz) und die geringen Anstrengungen, die damit verbunden sind in Beziehung setzt, so erscheint es doch verwunderlich, wenn Organisationen bzw. Vorgesetzte nur unzureichend Mitarbeitergespräche führen.

Eine Erklärung hierfür könnte das Konstrukt der Führungskräfte sein, dass die Fähigkeit der Artikulation aber nicht die Fähigkeit beinhaltet, Mitarbeitergespräche zu führen.

Mitarbeitergespräche, die unsachgemäß ablaufen, können zu erheblichen seelischen Verletzungen der Mitarbeiter führen und sie letztlich in die innere Kündigung treiben.

In diesem Zusammenhang erscheint es notwendig, die spezifischen Rahmenbedingungen näher zu betrachten:

1. Wurde das Gespräch auf einer gleichen Ebene geführt?
2. Wurde das Gespräch ungestört geführt?
3. War eine Linie im Gespräch erkennbar?
4. Hat der Vorgesetzte die Gesprächsinhalte verstanden?
5. Wurden Gefühlsbotschaften reflektiert bzw. geäußert?
6. Wurde konkret über dienstliche bzw. außerdienstliche Belange gesprochen?
7. Wurden Lösungswege beschrieben bzw. überdacht?
8. Wurden konkrete und überprüfbare Vereinbarungen getroffen?
9. Konnte der Vorgesetzte Sichtweisen des Mitarbeiters akzeptieren, ohne ihn widerlegen zu müssen?

Einer der wichtigsten Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen in Organisationen ist die Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Nach Kühlmann (1984, S. 279) führen folgende Empfehlungen zu einer Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Mitarbeitergespräche:

1. Lob bei überdurchschnittlichen Leistungen
2. Informationen über das Betriebsgeschehen
3. Interesse an persönlichen Schwierigkeiten der Mitarbeiter
4. Offenheit für Klagen bzw. Beschwerden der Mitarbeiter
5. Beratung der Mitarbeiter bei allen persönlichen Entscheidungen
6. Mitarbeiter sollen Meinungen und Ideen hinsichtlich der Arbeitsabläufe einbringen

Der Kernpunkt für effiziente Mitarbeitergespräche ist das Ausmaß des Vertrauens zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Nach Kühlmann (1984, S. 280) ist das Vertrauen der Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten als eine Überzeugung definiert, die beinhaltet, „dass man mit dem Vorgesetzten offen arbeitsbezogene und private Themen erörtern könne, da er diese Offenheit nicht zum Nachteil des Mitarbeiters nutze und insbesondere verschwiegen sei.“

Entscheidend für den Aufbau von Vertrauen des Mitarbeiters zum Vorgesetzten ist nicht die Quantität persönlicher Gespräche, sondern die Gesamtheit aller Verhaltensweisen, die der Mitarbeiter beim Vorgesetzten beobachtet. In dem Ausmaß, in dem dieses Vertrauen nicht vorhanden ist, wird der Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit voreingenommen und taktierend in ein Mitarbeitergespräch hineingehen. Letztlich leidet durch diese Art der Beziehung das Arbeitsklima und die Effizienz der Organisation.

Vorgesetzte sind nach Kühlmann (1984, S. 281) aufgefordert eine Vorleistung zu erbringen. Sie sollten ihr Verhalten in einer gut überlegten Bandbreite zwischen Offenheit und Zurückhaltung ausrichten. Ein weiteres Augenmerk im Rahmen der Durchführung von Mitarbeitergesprächen sollte auf den Verlauf des Gesprächs gelegt werden.

Nach Neuberger (1980, S. 113) bestimmen die Mitarbeiter den Themenkomplex und den Verlauf des Gesprächs. Die Vorgesetzten sollten dabei die Mitarbeiter aussprechen lassen. Bei Gesprächsbeiträgen des Vorgesetzten sollte dieser die Beiträge hinsichtlich ihres Inhalts zusammenfassen.

Im Sinne eines Coachings sollte der Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter Lösungsvorschläge erarbeiten.

Wenn diese Gesprächsregeln beachtet werden, so können der Mitarbeiter und der Vorgesetzte ihr Gesicht wahren und über Bedürfnisse und Nöte sprechen und dadurch die Beziehung zueinander vertiefen. Hinsichtlich der Gesprächsdurchführung sollte nach folgenden Regeln vorgegangen werden (vgl. hierzu Lippmann, 1999, S. 39):

1. Definition und Festlegung der Gesprächsziele
2. Organisatorische und psychologische Gesprächsvorbereitung
3. Gesprächsdurchführung
  - Gesprächseröffnung
  - Darstellung des Gesprächsanlasses
  - Kerngespräch
  - Gesprächsabschluss
4. Gesprächsauswertung

Effiziente Mitarbeitergespräche bedingen eine Vielzahl von Rahmenbedingungen, die in einer Organisation beachtet werden müssen. Die Unternehmensführung muss die Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation als internes Ziel verfolgen. Die Führungskräfte werden anschließend in der neuen Kommunikation unterwiesen. Die Mitarbeiter erhalten durch Publikationen der Organisation von der Durchführung der Mitarbeitergespräche Kenntnis.

Nach den bisherigen Erfahrungen (vgl. hier auch Röhrig, 1997) kann das Mitarbeitergespräch effizient in eine Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit der Organisationsmitglieder eingebettet werden. Die Durchführung der Mitarbeitergespräche erfolgt am Anfang nach einem festen Plan, um alle Beteiligten entsprechend einzubinden.

**Zusammenfassung:** Der enge Kontakt zu den Mitarbeitern in einem Unternehmen wird u.a. durch ein strukturiertes Mitarbeitergespräch hergestellt. Besonders erfolgreich können Mitarbeitergespräche sein, wenn die Person des Mitarbeiters mit allen Facetten einbezogen wird. Durch den individuellen Ansatz des Mitarbeitergesprächs können auch Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit den Organisationsmitgliedern besprochen werden. Besonders für ein Zielvereinbarungssystem (vgl. hier Kapitel 2.1) oder ein Qualitätsmanagementsystem (vgl. hier auch Kapitel 3) können Mitarbeitergespräche hilfreich sein.

## 2.8 Kybernetische Personalentwicklung

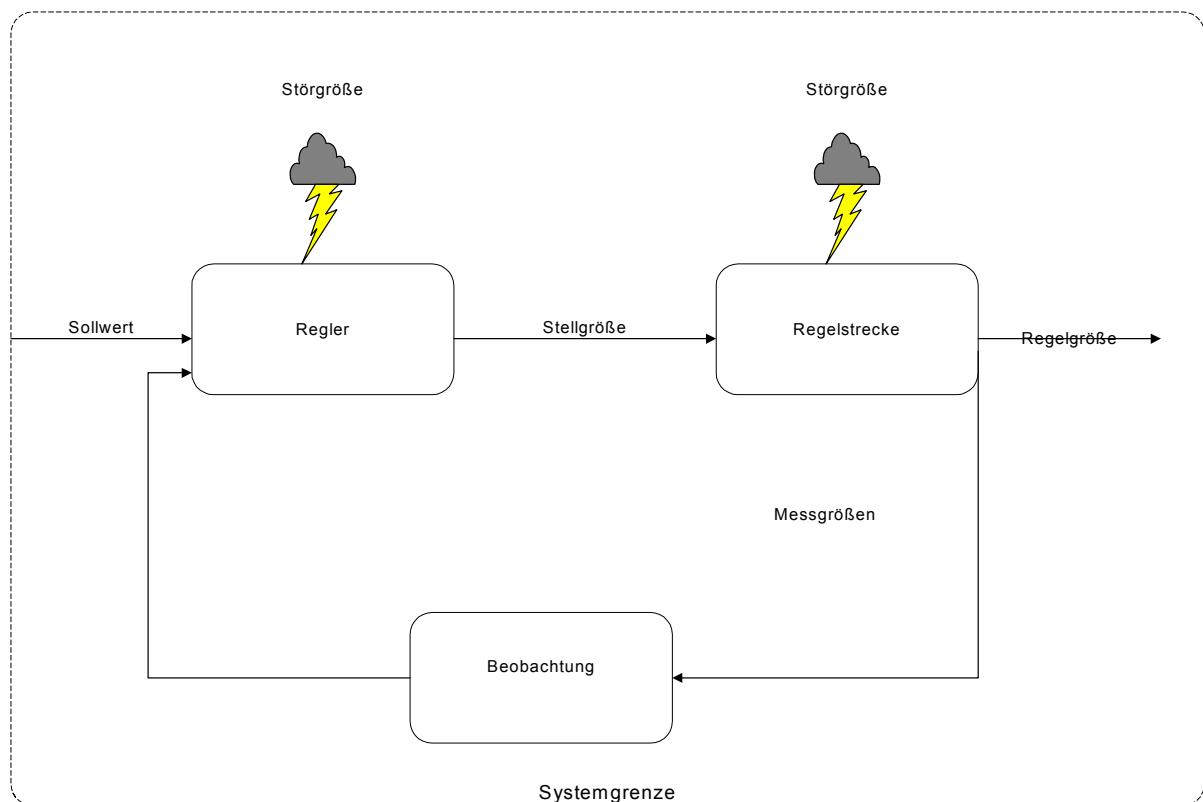
Kybernetik wird als „Lehre von den sich steuernden und regulierenden Systemen“ (Systemische Beratung, o.J., S. 3) begriffen. Sie liefert eine strukturierte Analysemethode, mit der Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse verstanden und beeinflusst werden können.

Die wichtigste Grundlage der Kybernetik für die Regelung in Personalentwicklungsprozessen ist das Prinzip der Rückführung. Dabei werden zwei verschiedene Rückführungen unterschieden:

1. „Rückwirkungen innerhalb eines zu regelnden und zu steuernden Systems, die sich aufgrund der Systemstruktur zwangsläufig ergeben und nicht unbedingt einen positiven Einfluß im Sinne einer guten Regelung auf das Systemverhalten ausüben und“
2. „bewußt gestaltete Rückführungen, die für die Regelung eines Systems notwendige Informationen liefern“ Abschlußbericht, Anlage 2-8, S. 1)

Die bewussten Rückführungen bilden einen Regelkreis. Das dargestellte kybernetische System (Grafik 2.8A) hat eine Grenze. Diese Grenze ist gestrichelt dargestellt.

Abbildung 2.8A: Kybernetischer Regelkreis



Folgende Elemente bilden einen Regelkreis:

- **Stellgrößen:** „Diejenigen Vorgaben und Maßnahmen, mit denen der Regler auf die Regelstrecke einwirkt, werden als Stellgrößen bezeichnet“ (IFU, 1996, Anhang 2-8, S.2).
- **Regelstrecke:** Die Regelstrecke bezeichnet die Objekte, die geregelt werden sollen.
- **Regelgrößen:** „Die Regelgrößen sind die Systemergebnisse, z.B. Produktqualität, Ausmaß der Arbeitszufriedenheit.“
- **Messgrößen:** Die Messgrößen sind mit den Regelgrößen gleichzusetzen. Durch den anderen Ausdruck soll der Fokus auf die Beobachtung des Systems gerichtet werden.
- **Beobachter:** Die Messgrößen werden durch die Beobachtung interpretiert. „Das Ergebnis der Beobachtung sind die Ist-Größen“ (IFU, 1996, Anhang 2-8, S.2).
- **Sollgrößen:** Eine gewünschte Entwicklung des Systems wird durch Sollgrößen definiert.
- **Regler:** „Der Regler vergleicht die (rückgeführten) Systemergebnisse mit den Sollgrößen und bestimmt die neue Stellgröße“ (IFU, 1996, Anhang 2-8, S.2).
- **Störgrößen:** Die Störgrößen beeinflussen den Regler, aber auch die Regelstrecke. Sie können nicht eingeplant werden. Sie verursachen eine Abweichung vom Zielverhalten.

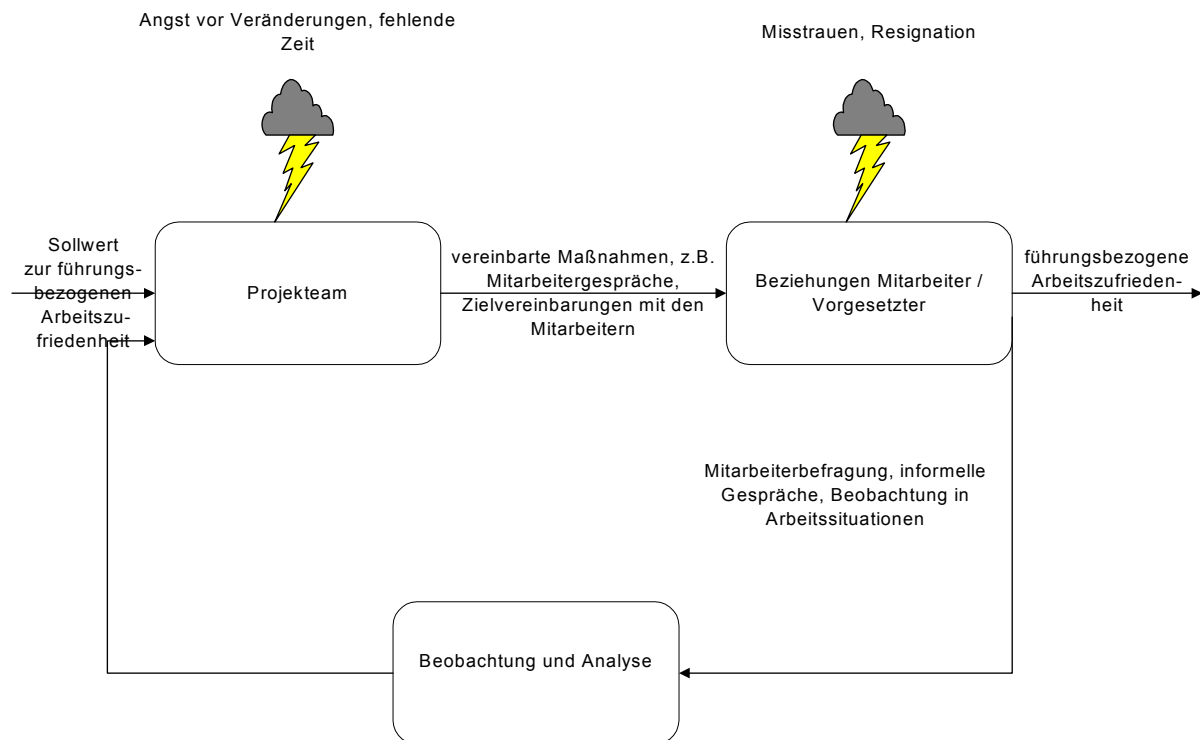
„Prinzip der Rückführung ist es, dass das abhängige Element (Regelstrecke) wieder auf das beeinflussende Element (Regler) zurückwirkt: In Regelkreisen wirkt das beeinflussende Element (Regler) über die Stellgröße (Maßnahmen) auf die Regelstrecke (Gegenstand der Regelung). Das Ergebnis der Regelung (Regelgröße) wird über Messgrößen ermittelt und bewertet“ (IFU, 1996, Anhang 2-8, S.2). Ist- und Sollwert werden gegenübergestellt. Bei einer festgestellten Abweichung wird der Regler über die Stellgröße aktiviert. Hinsichtlich der Regelstrecke sollen die erwünschten Veränderungen durchgeführt werden, um den Sollwert zu erreichen.

Von Personalentwicklungsregelkreisen spricht man, wenn die zu regelnde Größe von der Personalentwicklung bzw. von Maßnahmen der Personalentwicklung bestimmt wird.

Für einen Regelkreis zur Arbeitszufriedenheit könnte das bedeuten, dass die führungsbezogene Arbeitszufriedenheit den Sollwert bildet. Die Störgrößen bilden Angst vor Veränderungen, fehlende Zeit,

Misstrauen und Resignation. Der Regler ist ein zu bildendes Projektteam. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungen bilden die Stellgrößen. Die Beziehungen der Mitarbeiter zu ihren Vorgesetzten stellen die Regelstrecke dar. Die Regelgröße ist die führungsbezogene Arbeitszufriedenheit. Mitarbeiterbefragungen, informelle Gespräche und die Beobachtung der Arbeitszufriedenheit bilden die Messgrößen. Die Vorgehensweise wird beobachtet und analysiert.

Abbildung 2.8B: Regelkreis Mitarbeitergespräche



Der Vorteil einer kybernetischen Personalentwicklung besteht in der ergebnisorientierten Vorgehensweise. Dabei können eine Mehrzahl von Störgrößen in das Konzept einbezogen werden. Gleichzeitig werden aber auch Sollwerte benannt, die den Erfolg oder Misserfolg einer Personalentwicklungsmaßnahme darstellen können.

**Zusammenfassung:** Die Kybernetik kann helfen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu beurteilen. Innerhalb der Kybernetik werden keine Warum-Fragen gestellt. Das Verständnis des Systems steht im Vordergrund. „Welche impliziten Regeln und Wechselwirkungen (durch nicht vereinbare, gegensätzliche Kreisläufe) sind erkennbar?“ (Systemische Beratung, o.J., S. 6). Die Kybernetik ist ein Modell, um komplexe Situationen zu reduzieren und wichtige Wechselwirkungen einzubeziehen. Durch die Reduktion der Informationen können Verantwortliche in Organisationen handlungsfähig bleiben. Allerdings muss den Nutzern der Kybernetik immer bewusst sein, dass menschliche Beziehungen immer mehr Informationen umfassen als von der Kybernetik benannt werden (vgl. hierzu auch Systemische Beratung, o.J., S. 6).



### 3. Qualitätsmanagement

Das Total-Quality-Management ist ein Managementansatz, der sich in den letzten Jahren in den unterschiedlichsten Formen in den Organisationen durchgesetzt hat. Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen Ansatzpunkte dargestellt.

#### 3.1 Definitionen

Das Qualitätsmanagement (TQM) soll ein Qualitätsbewusstsein und eine -sicherung mit Hilfe von Qualitätswerkzeugen in allen Bereichen der Wertschöpfungskette integrieren.

TQM gilt für alle Mitarbeiter und alle Führungskräfte (vgl. hierzu Töpfer / Mehdorn, 1993).

Total-Quality-Management umfasst alle Denk-, Verhaltens- und Führungsmuster in einem Unternehmen. Im Gegensatz zur herkömmlichen Qualitätssicherung geht es um mehr als die reine Qualitätskontrolle. Im Total-Quality-Management werden sämtliche Abläufe in einem Betrieb optimiert mit dem Ziel, den Kunden zufriedenzustellen. Die Kundenzufriedenheit soll in alle Wertschöpfungsphasen integriert werden (vgl. Töpfer und Mehdorn, 1993, S. 9).

Nach Töpfer und Mehdorn (1993, S.11) ist TQM „die Erfüllung aller für den Kunden wesentlichen Anforderungen bezogen auf die angebotene Marktleistung und bezogen auf die Kommunikation des Unternehmens mit dem Kunden.“ Allein der Kunde und der Markt entscheiden über die Qualität und die Tauglichkeit des Produktes und aller dazugehörigen Leistungen (vgl. hierzu auch Oess, 1993). Die alleinigen Vorstellungen der Mitarbeiter über die Qualität sind sekundär. Total-Quality-Management ist ausschließlich auf die Belange des Kunden hin ausgerichtet.

Das TQM Konzept wurde in den 50er Jahren in Japan entwickelt und wird heute weltweit eingesetzt.

Die europäische Standardisierung dieses Qualitätsmanagements ist die DIN EN ISO 9001 / 2000. Diese neue Norm ist weitestgehend mit dem Total-Quality-Management identisch.

Im wesentlichen beinhaltet die Norm das folgende Prozessmodell:

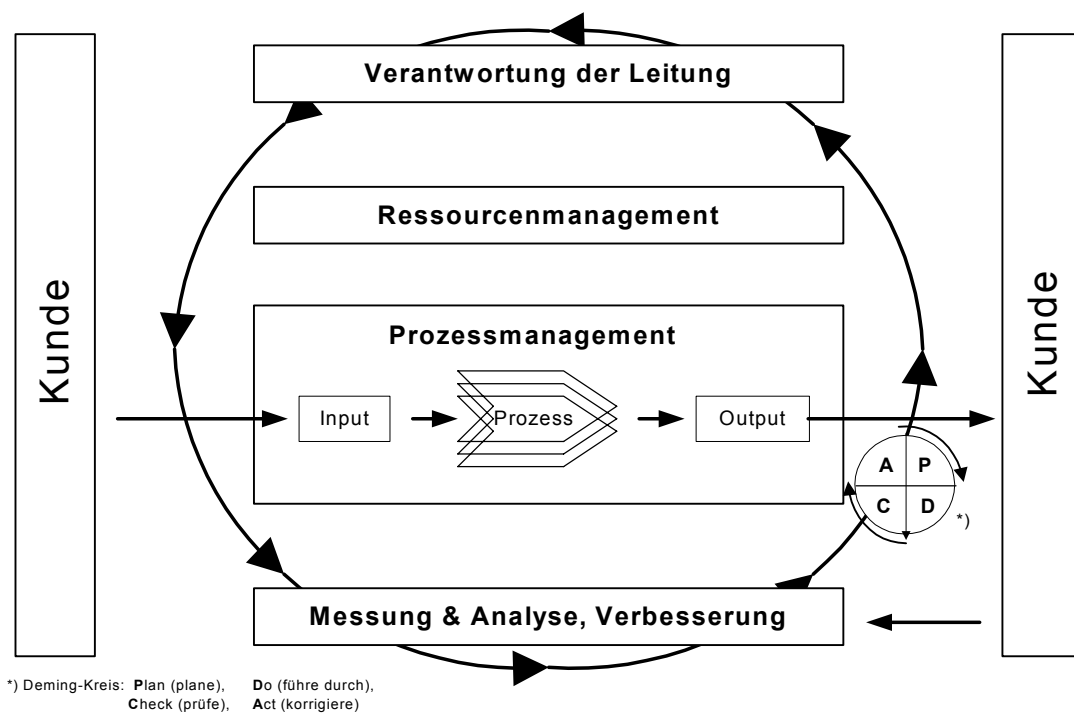


Abbildung 3.1A: Darstellung der DIN EN ISO 9000 / 2000

Das neue DIN EN ISO 9000 / 2000 Modell ist im wesentlichen an dem TQM-Modell orientiert. Aus diesem Grund liegt der besondere Schwerpunkt des Modells bei den Kunden- und Lieferantenbezie-

hungen und dem Prozessmanagement. Beide Teilsysteme können aber nur wirksam sein, wenn eine kontinuierliche Messung und Analyse durchgeführt wird. Auf Grund der bisherigen Erfahrungen mit der früheren Norm ist die Verantwortung der Leitung und das Ressourcenmanagement in den Vordergrund gerückt.

Das System DIN EN ISO 9000 / 2000 ist im wesentlichen technisch und betriebswirtschaftlich orientiert.

Nach Frehr (1993, S. 10) baut Total-Quality-Management im wesentlichen auf drei großen Elementen auf:

1. Der Managementverpflichtung und Vorbildfunktion
2. Den Qualitätsmanagementsystemen
3. Den Qualitätswerkzeugen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf das grundlegende Gedankengut des Total-Quality-Managements eingegangen. Auf Grund der Bedeutung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden diese gesondert in Abschnitt 3.6 beschrieben, da dieser Bereich in der durchgeführten Intervention eine besondere Berücksichtigung fand.

### 3.2 Qualitätsauffassungen von Experten

Einer der führenden Experten auf dem Gebiet der Qualitätssicherung ist Philip B. Crosby. Crosbys Verständnis von Qualität basiert auf folgenden vier Geboten:

1. Erfüllung von Anforderungen:  
Qualität muss immer die Erfüllung von Anforderungen der Kunden sein. Ausschließlich diese These versetzt eine Firma in die Situation, von den eigenen Meinungen und Bedürfnissen abzusehen. "Jede festgestellte Abweichung vom geforderten Soll" (Oess, 1993, S. 69) ist als Mangel an Qualität anzusehen.
2. Qualitätssicherung (Qualitätsmanagement) statt Qualitätskontrolle:  
Qualität kann nur durch Vorbeugung und nicht durch Prüfung erreicht werden.  
Da Prüfungen meist sehr aufwendig sind, können Fehler nur effektiv durch Vorbeugung vermieden werden. Entstandene Fehler verursachen hohe Kosten, auch wenn sie bei der Prüfung entdeckt werden.
3. Null-Fehler:  
Null-Fehler muss Leistungsstandard werden (im Original kursiv, Oess, 1993, S. 70)  
Hierbei geht es darum, Aufgaben von vornherein richtig zu erledigen. Die Null-Fehler Haltung muss vom Management ständig in den Betrieb hinein getragen werden.  
Nach Crosby wird Menschen von frühester Jugend an beigebracht, dass sie Fehler machen. Auch in Firmen wird eine gewisse Fehlerquote eingerechnet. Diese Haltung liefert den Mitarbeitern das Alibi für mangelhafte Arbeiten (vgl. Oess, 1993, S. 70).  
Grundlage für die Fehler sind mangelndes Wissen und fehlende Aufmerksamkeit. Das mangelhafte Wissen lässt sich durch Lehrgänge beheben. Nach Crosby kann die fehlende Aufmerksamkeit durch eine veränderte Einstellung korrigiert werden.
4. Maßstab für Qualität sind die Kosten für Nichterfüllung von Anforderungen (im Original kursiv, Oess, 1993, S. 71):  
Nach Crosby sind die Qualitätskosten gleichbedeutend „mit den Kosten der Nichterfüllung, das heißt den Aufwendungen für fehlerhafte Produktion.“ (Oess, 1993, S 71).  
Grundsätzlich sollen diese Kosten durch eine Qualitätspolitik verringert werden.  
Die Verringerung der Kosten soll nach Crosby durch die Verantwortung des Managements und eine Einstellungsänderung bei allen beteiligten Mitarbeitern erreicht werden. Das Mittel für die Einstellungsänderung ist eine verbesserte Kommunikation auf allen Ebenen.

Während Crosbys Konzept vertikal ausgerichtet ist, ist bei Armand Feigenbaum ein deutlicher Schwerpunkt in horizontaler Richtung festzustellen. Die Grundthese von Feigenbaum besteht darin,

dass dann eine hohe Qualität festzustellen ist, wenn die Produkte den Bedürfnissen der Verbraucher entsprechen.

Feigenbaum brachte in die Qualitätsdiskussion drei wesentlich neue Aspekte ein:

- „die Erwartungen des Verbrauchers bestimmen die Qualität.
- Für Qualität ist jedermann verantwortlich, vom Top Management bis zur Basis.
- Qualität wird sowohl in Funktionen wie Marketing, Entwicklung, Konstruktion und Einkauf als auch in der Fertigung“ erreicht (Oess, 1993, S. 73)

Grundsätzlich ist nach Feigenbaum dann ein Management erfolgreich, wenn es die dynamischen Qualitätsansprüche von Verbrauchern befriedigt.

Häufig kann festgestellt werden, dass viele Unternehmen noch nicht bereit sind, sich nach den Bedürfnissen der Kunden auszurichten.

„Weitere Schwerpunkte von Feigenbaums Konzept liegen in der interfunktionalen Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen wie Entwicklung, Konstruktion, Einkauf und Fertigung sowie dem Management der QS-Aktivitäten<sup>1</sup> mit Hilfe sorgfältig ermittelter Qualitätskosten.“ (Oess, 1993, S. 75)

Das Qualitätssicherungssystem ist nach Feigenbaum als sehr detailliert und komplex anzusehen. An Feigenbaums Konzept kann bemängelt werden, dass es stark auf Vorbeugung und Verhütung von Qualitätsmängeln ausgerichtet ist. Ein „gezielter, offensiver Einsatz von Qualitätsmerkmalen als Wettbewerbsparameter ist in seinem Konzept noch nicht vorgesehen.“ (Oess, 1993, S. 75)

Einen anderen Ansatz wählte hierzu Deming. Er „sieht einen grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Qualität und Wettbewerbsfähigkeit.“ (Bühner, 1993, S. 4)

Durch die positive Beeinflussung der Rahmenbedingungen Kosten, Zeit, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in erheblichem Maße gesteigert.

Somit ist die Qualität der Produkte als bedeutender Wettbewerbsfaktor anzusehen.

Seine Grundtheorien hat Deming in den folgenden 14 Thesen festgeschrieben (Bühner, 1993, S. 5 vgl. auch Oess, 1993):

1. „Konstante Verbesserung von Produkten und Service durch Innovation, Forschung, Ausbildung und Instandhaltung!
2. Keine Akzeptanz von Qualitätsmängeln (z.B. Verspätungen, fehlerhafte Teile, minderwertiges Material)!
3. Kontrolle durch statistische Stichproben während des gesamten Produktionsprozesses!
4. Preis-/Leistungsdenken - Der Preis darf im Herstellungsprozess nicht alleine ausschlaggebend sein!
5. Qualitätsverbesserung ist keine statische, sondern eine dynamische und kontinuierlich auszuführende Aufgabe!
6. Neuorganisation der Aus- und Weiterbildung >>on-the-job<<!
7. Einsatz moderner Methoden der Beaufsichtigung (Hilfestellung für die Mitarbeiter statt Überwachungsangst)!
8. Abbau von Hemmschwellen bei den Mitarbeitern (Fragen stellen, Reklamationen)!
9. Abbau von Barrieren zwischen den Abteilungen!
10. Vermeidung quantitativer Zielvorgaben!
11. Benutzung statistischer Verfahren zur konstanten Qualitäts- und Produktionsverbesserung!
12. Mitarbeiterbezogene Missstände in der Produktion beheben!
13. Durchführung eines innerbetrieblichen Ausbildungsprogramms!
14. Schaffung einer Organisationsstruktur, welche die Realisierung der Punkte 1-13 ermöglicht!“

Grundlage der Methode nach Deming ist die Anwendung statistischer Methoden. Er bedient sich dabei der Kontrollkartentechnik. Grundlage für den Erfolg der Kontrollkartentechnik ist nach Deming eine nachhaltige Mitarbeiterführung.

---

<sup>1</sup> Qualitätssicherungs-Aktivitäten

Einerseits liegt Demings Schwerpunkt eindeutig im Bereich der Statistik, andererseits „legt er ein hohes Gewicht auf das Verhalten der Mitarbeiter in bezug auf Zusammenarbeit, Kommunikation, freie Meinungsäußerung und offenes Klima.“ (Oess, 1993, S. 79)

Das Konzept von Deming ist nicht als soziales System anzusehen. Im wesentlichen fehlen ihm motivationale und organisationspsychologische Aspekte.

Juran, „geht von der Vorstellung aus, dass das Überleben eines Unternehmens von seinem Einkommen abhängt, das es durch den Verkauf von Gütern und Dienstleistungen erzielt“ (Bühner, 1993, S. 7). Die erreichte Qualität wirkt dabei als Faktor des Erfolges auf den zu erzielenden bzw. beabsichtigten Umsatz.

„Die wirtschaftlichen Aspekte der Qualität unterteilt Juran in einen Einkommenseffekt (effect on income) und in Qualitätskosten (effect on costs).“ (Bühner, 1993, S. 7)

Die Qualität eines Produktes wird von Juran aus dem Blickwinkel eines Kunden wahrgenommen und beurteilt (fitness for use).

Hierbei sind alle Faktoren zu betrachten, die ein Kunde sich wünscht. Juran geht mit seiner Vorstellung über den Kunden über die übliche Sichtweise des Verbrauchers hinaus. Um „fitness for use“ zu erreichen, muss das Management Vorgaben machen, an denen die Mitarbeiter die Qualität eines Produktes überprüfen können. Diese werden als ‚conformance to specification‘ bezeichnet (vgl. hierzu auch Oess, 1993, S. 80).

Er bezieht in seinem Ansatz alle vor- bzw. nachgeordneten Abteilungen eines Unternehmens mit ein. Die Theorien von Juran werden durch eine Qualitätsspirale in einem Unternehmen umgesetzt.

In diesem Ansatz kommt es zu einem permanenten Abgleich zwischen Qualitätsplanung, -steuerung und -verbesserung (vgl. hierzu Bühner, 1993, S. 7 und Oess, 1993, S. 81).

„Juran gibt präzise Hinweise und Vorschläge in bezug auf Planung, Organisation, Aufgaben, Steuerung und Ziele solcher Programme“ (Oess, 1993, S. 83).

Der wesentliche Schwachpunkt bei Jurans System liegt in einer mangelnden Beeinflussung und Einbeziehung der Mitarbeiter.

Das Konzept, das alle anderen dargestellten Qualitätskonzepte in Umfang und Intensität übersteigt, ist das japanische Qualitätskonzept. In diesem werden die vorgestellten Konzepte erweitert und verfeinert.

Als bedeutendster japanischer Protagonist ist Ishikawa (vgl. hierzu Oess, 1993) zu benennen.

Folgende sechs Punkte kennzeichnen das Verfahren nach Ishikawa:

1. Qualität zuerst - Ein Management, das nach diesem Konzept handelt, führt zu einer prosperierenden Organisation.
2. Qualität bedeutet die Konformität mit den Erwartungen der Konsumenten - „Es gehört zur festen Überzeugung der Japaner, dass Qualität nur vom Verbraucher her definiert werden kann und dass dies auch in der Entwicklung, Konstruktion und Fertigung berücksichtigt werden muss“ (Oess, 1993, S. 83).
3. In eine Qualitätspolitik müssen alle entscheidenden betrieblichen Funktionen einbezogen werden. Dieser Gesichtspunkt initiiert die Arbeit interfunktionaler Qualitätszirkel.
4. Ständige Verbesserung - „Programme zur Verbesserung der Qualität zielen immer auf Perfektion ab.“ (Oess, 1993, S. 84) Dies bedeutet, dass jedem Fehler nachgegangen und er beseitigt werden muss. (Vgl. hierzu Imai, 1994)
5. In eine Qualitätspolitik müssen alle Ebenen involviert sein. Hierbei geht es um die Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in dem so viel Verantwortung wie möglich an die Mitarbeiter delegiert wird.
6. In die Qualitätspolitik muss das soziale System einbezogen werden. „Laut Ishikawa existieren Unternehmen in der Gesellschaft mit dem Ziel, die Bedürfnisse der Menschen zu erfüllen“ (Oess, 1993, S. 84).

Alle Menschen, die mittelbar oder unmittelbar mit dem Unternehmen in irgendeiner Form verbunden sind, sollen sich wohl fühlen. Alle Mitarbeiter sollen ihre Potentiale voll einbringen. Eine Organisation hat hierfür die Voraussetzungen zu schaffen.

Insgesamt haben die Japaner das umfangreichste Qualitätsmanagementsystem geschaffen. Bei allen vorher vorgestellten Systemen fehlt jedoch auch eine deutliche Orientierung an den Zielen der Mitarbeiter. Alle Mitarbeiter werden nur als Ausführungsorgane oder Mittel angesehen, die Qualitätsstandards zu erreichen bzw. zu erhalten. Das japanische System ist daher besonders auf Grund des spezifischen kulturellen Hintergrundes zu verstehen.

### **3.3 Das Konzept**

Hinter dem Begriff Total-Quality-Management verbirgt sich ein ganzheitliches Konzept, das sowohl technische als auch nichttechnische Belange einschließt. Grundlage des TQM Konzeptes sind die Bedürfnisse und Belange der Kunden. In dieser Dissertation werden die herausragenden japanischen Methoden dargestellt. Allerdings kann bezüglich der Übertragbarkeit festgestellt werden, dass auf der motivationalen Seite in Europa andere Vorgehensweisen eingesetzt werden müssen, um ähnliche Erfolge zu erzielen.

Total-Quality-Management ist als sozio-technisches System anzusehen. Es hat sowohl technische als auch soziale Komponenten. Außerdem spielt die Beziehung der beiden Komponenten zueinander eine entscheidende Rolle.

### **3.4 Das technische Konzept**

Nach Oess (1993, S. 90) besteht das technische Konzept aus:

- „den TQM Prinzipien
- klaren organisatorischen Zuständigkeiten für Qualität
- einem optimalen Qualitätssicherungs-System (QS-System)
- der Verwendung von Problemlösungstechniken
- einem umfangreichen Trainingskonzept.“

Die TQM Prinzipien haben nach Oess (1993, S. 91) folgende Inhalte:

1. „Orientierung am Konsumenten“ - Die Qualität einer Ware oder Dienstleistung darf ausschließlich nur vom Kunden her definiert werden. Alle Aktivitäten und Anstrengungen müssen darauf hinauslaufen, dass die Bedürfnisse des Kunden befriedigt werden. Eines der Systeme, mit denen die Kundenzufriedenheit hergestellt werden soll, ist das Quality Function Deployment. Bei diesem System werden die Verbraucherbedürfnisse mit den Möglichkeiten des Unternehmens mit Hilfe eines statistischen Verfahrens abgeglichen (vgl. hierzu Akao, 1992).
2. Der nächste Prozess ist dein Kunde - Im Total Quality Management existieren nicht nur externe Kunden, sondern auch interne Kunden- und Lieferantenverhältnisse. Bei diesen Beziehungen werden alle vor- bzw. nachgelagerten Beziehungen innerhalb einer Organisation als interne Kunden- und Lieferantenverhältnisse bezeichnet. Diese Sichtweise soll zu einer deutlichen Verbesserung der internen Abläufe innerhalb einer Organisation führen.
3. Qualität zuerst - „Damit soll das von den Japanern beobachtete und entdeckte Phänomen unterstrichen werden, dass Qualitätsverbesserungen in der Regel zu Umsatz- und Gewinnsteigerungen führen.“ (Oess, 1993, S. 92) Die Mitarbeiter haben dabei die Kompetenz, weitgehende Maßnahmen zu treffen, wenn es zu Qualitätsproblemen kommt (vgl. hierzu auch Imai, 1994).
4. Argumentiere mit Daten - Nur durch das Vorliegen von exakten Daten und Fakten kann es zu einer deutlichen Verbesserung der Qualität innerhalb einer Organisation kommen. Entscheidend für die Nutzung der Daten ist eine genaue und systemische Interpretation der Daten.
5. Plane, Tue, Prüfe, Handle - Eine der wesentlichen Bestandteile der TQM Prinzipien ist der Deming Zyklus. Deming bezieht sich dabei auf die Zusammenarbeit aller Abteilungen einer Organisation. Es soll dabei ein Kreislauf entstehen, der fortwährend durchlaufen wird und in dem die Qualität der Produkte ständig verbessert wird. Kein erreichter Standard ist dabei als endgültig zu betrachten.

Neben den TQM Prinzipien ist eine deutliche Verpflichtungserklärung der Leitung der Organisation entscheidend für den Erfolg des Qualitätsmanagements. Es ist hierbei besonders wichtig, dass die Unternehmensführung sich unmissverständlich dazu erklärt, dass die Qualität der Produkte und Dienstleistungen Unternehmensziel werden. Die Qualitätsziele müssen klar und überprüfbar sein (vgl. hierzu Amshoff, 1993).

Ein weiterer wichtiger Punkt für das Qualitätswesen ist die eindeutige Zuständigkeit für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Beim Total Quality Management geht es darum, in möglichst vielen Funktionen der Organisation, Maßnahmen der Qualitätssicherung zu integrieren.

„Dies erfordert einerseits klare Zuständigkeiten für die damit betrauten Mitarbeiter und Funktionen über das Ausmaß ihrer Verantwortung zur Planung, Diagnose und Sicherung von Qualität, Verhütung von Fehlern, Entwicklung von Produkten, Analyse und Behebung von Qualitätsproblemen usw. sowie präzise Systeme, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen“ (Oess, 1993, S. 97). Auf der anderen Seite müssen alle Abteilungen übergreifend zusammenarbeiten. In diesem Zusammenhang muss die Arbeit der Qualitätszirkel erwähnt werden, die abteilungsübergreifend zusammenarbeiten. Auch Deming weist in seinen 14 Punkten auf die Bedeutung abteilungsübergreifender Zusammenarbeit hin.

Eine weitere Grundlage für das technische System ist die Erstellung eines Qualitätssicherungssystems. Dieses System wird für jedes Unternehmen individuell in einem Qualitätssicherungshandbuch niedergelegt. In diesem Handbuch finden sich die Zuständigkeiten für die Qualität, Organisationsstrukturen, Audits und die Überwachung der Prüfmittel (vgl. u.a. hierzu auch Oess, 1993, S. 98). In Japan wird das QS-System als Quality-Assurance Diagramm geführt. Die Erarbeitung und Umsetzung der Arbeitsergebnisse führt zu einer deutlichen Verbesserung der Qualität in einem Unternehmen.

Um die Qualität in einem Unternehmen zu erhöhen, bedarf es der Verwendung von Problemlösungstechniken. Als solche sind die Verfahren nach Kepner-Tregoe und die Quality Control Story anzusehen. Um TQM in eine Organisation einzuführen, bedarf es umfangreicher Trainingsmaßnahmen. Im vorliegenden Projekt werden drei Regelkreise eingeführt. Der erste Regelkreis bezieht sich auf das Mitarbeitergespräch. Im zweiten Regelkreis werden den Teilnehmern Techniken vermittelt, die Zufriedenheit der internen und externen Kunden erhöht. Zudem wird ein Personenkonstrukt zur Arbeitsqualität erstellt. Der dritte Regelkreis beinhaltet Problemlösungsgespräche innerhalb einer Arbeitsgruppe. Beim vorliegenden Projekt geht es in erster Linie darum, Hilfe zur Selbsthilfe zu geben und das Unternehmen weitgehend unabhängig von zusätzlichen Schulungsmaßnahmen zu machen.

### **3.5 Das soziale und menschliche System**

Folgende Komponenten umfasst das soziale System des Total Quality Managements:

#### **1. Veränderung der Hierarchie und der Sichtweise in Bezug auf die Mitarbeiter und Arbeit**

Innerhalb des TQM Systems ist eine deutliche Stärkung der Mitarbeiter innerhalb der unteren Hierarchiestufen festzustellen. Im Gegensatz zu tayloristischen Organisationen haben die Mitarbeiter sehr viel mehr Verantwortung und Kompetenzen.

„Soll TQM erfolgreich sein, muss sich beim Management die Einstellung durchsetzen, dass Mitarbeiter ähnlich wie sie selbst ihr Bestes geben wollen, wenn sie die Gelegenheit dazu erhalten“ (Oess, 1993, S. 104).

#### **2. Mitarbeiterbezogener Führungsstil**

Im Total Quality Management wird mehr Führungsverantwortung auf die Mitarbeiter übertragen. Die Führungsverantwortlichen haben die Funktion, als Coach für ihre Mitarbeiterteams zu fungieren. In diesem Zusammenhang muss auf den Problemlösungsregelkreis verwiesen werden.

#### **3. Einbeziehung der Mitarbeiter und abteilungsübergreifendes Qualitätsdenken**

Im Rahmen des Qualitätszirkelkonzeptes werden die Mitarbeiter direkt an Qualitätsverbesserungen beteiligt. Dieses Konzept geht über ihre Funktionen und die jeweiligen Abteilungen hinaus. Die Mitarbeiter werden durch das Qualitätszirkelkonzept auch stärker in die Produktverantwortung eingebunden. Sie erhalten auch ständige Rückmeldungen über die Qualität ihrer Arbeit.

#### 4. Gruppenarbeit

TQM macht sich die arbeits- und organisationspsychologischen Erkenntnisse zunutze, dass Arbeiten, die in einer Arbeitsgruppe verrichtet werden, sehr effektiv und gründlich durchgeführt werden. Die Arbeitsgruppen ermöglichen ein hohes Maß an Flexibilität und Kommunikation (vgl. hier auch Ulich, 2001).

#### 5. „Ständiges Lernen und kontinuierliche Verbesserung“ (Oess, 1993, S. 108)

Innerhalb des Total Quality Managements gibt es hinsichtlich der Produkt- und Dienstleistungsqualität keinen Stillstand. Alle Bemühungen der Organisation sollen auf ständige Verbesserung hin ausgerichtet sein und die dynamischen Anforderungen des Marktes der Kunden berücksichtigen.

#### 6. Prozessorientiertes Vorgehen

Im Gegensatz zu den herkömmlichen Managementmethoden ist TQM nicht rein erfolgsorientiert, sondern prozessorientiert ausgerichtet. In diesem Prozess, dem Arbeitsprozess, werden die Mitarbeiter nicht nur anhand der Ergebnisse beurteilt, sondern auch anhand der Prozessschritte, die sie zu absolvieren haben, um zu ihrem Arbeitsergebnis zu kommen.

„Es wird sicherlich deutlich, dass Prozesskriterien eine langfristige Perspektive betonen, da sie auf Anstrengungen und Bemühungen gerichtet sind und in der Regel Verhaltensänderungen beinhalten, während Ergebniskriterien direkter und deshalb kurzfristiger sind.“ (Oess, 1993, S. 115) Führungskräfte sollten aus diesem Grund beim Total Quality Management darauf bedacht sein, die Prozesse zu unterstützen und anzuregen sowie sie nach Möglichkeit nicht zu beeinflussen.

Folgende Kriterien sind bei der Einführung von neuen Prozessen im technischen Bereich zu beachten:

- „Ermittlung der Anforderungen an das Prozessergebnis
- Erstellung der Prozessspezifikation mit Stufenzielen
- Ernennung des Prozesskoordinators
- Definition des Prozesses, der Prozessschritte und der beteiligten betrieblichen Funktionen
- Festlegung der Unterprozesse
- Ermittlung der Einflussgrößen
- Festlegung der Zulieferungen
- Sicherung der Steuerbarkeit des Prozesses, Festlegung der Steuergrößen
- Sicherung der Prozessfähigkeit von Maschinen und Einrichtungen“ (Frehr, 1993, S. 132).

Haist und Fromm (1991) kommen hierbei zu ähnlichen Ergebnissen.

Nicht nur technische Arbeitsabläufe werden als Prozesse angesehen, sondern auch nicht-technische Arbeitsabläufe. Nach Frehr (1993, S. 137) haben nicht-technische Prozesse folgende Merkmale:

- „Alle Tätigkeiten sind Teil eines Prozesses
- Prozesse wirken bereichsübergreifend
- Prozesse „stören“ Kostenstellen
- Prozesse benötigen Teamarbeit
- Prozesse erfordern einen Verantwortlichen“.

#### 7. Offenes Klima

Grundlage für den Erfolg des Total-Quality-Managements ist ein offenes Klima innerhalb der Organisation. Um ein Höchstmaß an Transparenz zu erzielen, müssen die Ziele von Führungskräften und Mitarbeitern abgeglichen werden. Im ersten Regelkreis des vorliegenden Projektes definieren die Mitarbeiter ihre Ziele und Wünsche. Auf Grund dieser Vorgehensweise kann ein Höchstmaß an Motivation und Transparenz erzielt werden.

### 3.5.1 Die Aufgabe von Führungskräften

Die Menschen innerhalb einer Organisation stehen beim Total-Quality-Management im Mittelpunkt, da sie Träger des Qualitätsgedankens sind. Für die Führungskräfte gilt es, die menschlichen Ressourcen jedes einzelnen Mitarbeiters zum Nutzen des Unternehmens zu fördern und zu unterstützen. Dies kann am besten durch die Vorbildfunktion des jeweiligen Vorgesetzten geschehen. Er wird von seinen Mitarbeitern ständig an Hand seiner eigenen Handlungsmuster beurteilt. Diese Verhaltensweisen wirken sich unmittelbar auf das Handlungsrepertoire der Mitarbeiter aus. Innerhalb des Total Quality Managements haben die jeweiligen Bereichsverantwortlichen eine höhere Kompetenz bzgl. der Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Jeder Bereichsverantwortliche wird dabei an seinen Entscheidungen gemessen, die er hinsichtlich der Qualität trifft. Grundlage für TQM innerhalb einer Organisation ist die Verpflichtung der Organisationsführung auf das Qualitätsmanagement.

Voraussetzung für die Umsetzung der TQM Prinzipien in der Organisation kann u.a. die folgende Verpflichtungserklärung der Unternehmensleitung sein:

- „Bereitstellung von Mitteln und Kapazitäten, um TQM ein- und durchführen zu können
- Teilnahme an TQM Schulungen in gleichem Umfang und Dauer wie die anderen Führungskräfte.
- Ergebnisse von TQM sind fester Bestandteil jeder Budget- und Ergebnisbesprechung
- TQM ist Bestandteil des Referates der Unternehmensleitung bei jeder Betriebsversammlung.
- Regelmäßige Durchführung eigener TQM-Audits in allen unterstellten Bereichen.
- Anerkennung guter Leistungen bei der Ein- und Durchführung von TQM durch Einladung der Teams, persönliche Belobigung, Aussetzen und persönliche Verleihung von TQM-Preisen.
- Regelmäßige eigene Stellungnahmen zu TQM in internen und externen Publikationen (z.B. Werkszeitschrift, Zeitungen etc.).
- Eigene Entscheidungen werden stark - und für alle erkennbar - von Qualitätsgesichtspunkten bestimmt.
- Es gibt immer Verbesserungsprojekte für die eigene Arbeit, deren Ergebnisse für die Mitarbeiter sichtbar sind
- Der eigene Führungsstil ist klar an Zielen orientiert und bezieht die unterstellten Mitarbeiter in Entscheidungen ein“ (Frehr, 1993, S. 27)
- Total-Quality-Management ist festgeschriebenes Unternehmensziel

Innerhalb des TQM Systems müssen die Führungskräfte eine aktive und innovative Rolle einnehmen, um die Veränderungen effizient umsetzen zu können.

TQM wird nach den bisherigen Erfahrungen in zwei Situationen der Unternehmen eingeführt. Einerseits wird es eingeführt, wenn es die Kunden wünschen und um eventuellen Regressforderungen zuvorzukommen. Andererseits wird es in Krisensituationen des Unternehmens eingeführt. Hierbei sei bemerkt, dass die Krisen nicht existenzbedrohlich für das Unternehmen sein dürfen. Sehr erfolgversprechend jedoch für die Einführung von TQM sind Ausgangssituationen, wenn die Unternehmen nicht unter Druck stehen. Grundlage für den Erfolg von Total-Quality-Management sind die ausreichende Verwendung von personellen und materiellen Ressourcen. In dieser Verwendung der Mittel dokumentiert sich der Wille des Unternehmens TQM einzuführen.

Bei der Einführung von TQM reicht es nicht aus, die Einführung zu delegieren. Die Führungskräfte eines Unternehmens sind unmittelbar gefordert, daran mitzuwirken. Nach Frehr (1993) ist dies unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg der Maßnahme. Die Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter durch die Teilnahme an TQM-Schulungsmaßnahmen. Zudem kann durch die Teilnahme der Führungskräfte der Know-how-Transfer am besten gewährleistet werden. Widersprüche im Management werden vermieden. Total-Quality-Management muss bei allen Besprechungen an erster Stelle stehen. TQM muss in jede Entwicklungsphase implementiert werden. Audits dienen dazu Total-Quality-Management einzuführen und es aufrechtzuerhalten. Innerhalb des Unternehmens darf keine Ausnahme gewährt werden, um TQM zu umgehen. Besonderen Erfolg erzielen Betriebe innerhalb des Total-Quality-Managements, wenn sie ihre Ziele hinsichtlich der Qualitätspolitik von den Mitarbeitern definieren lassen (Management by goals). Alle Mitarbeiter müssen soweit möglich Verhaltensänderungen



durchführen. Besonders wichtig sind die Verhaltensänderungen von Führungskräften. Nach Frehr (1993, S. 29) ist das durch einen „kooperativen Führungsstil“ zu erzielen.

Folgende Verhaltensänderungen erachtet Frehr (1993) als notwendig:

1. „Mitarbeiter als Aktivposten sehen - nicht als Kostenfaktor“ (Frehr, 1993, S. 29)  
Von den Führungskräften sollten die Mitarbeiter als menschliche Ressourcen angesehen werden, die es zu fördern gilt. Alle Mitarbeiter sollen sich voll in das Unternehmen einbringen können. Die Mitarbeiter sollen nicht als Kostenverursacher angesehen werden. Dieses Bild prägt in negativer Form die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.
2. „Fehlerursachen gemeinsam suchen - nicht Schuld zuweisen“ (Frehr, 1993, S. 29)  
Fehler stellen die Chance und Möglichkeit für TQM dar. Jeder beseitigte Fehler vermindert die Verluste. Bei der Fehlersuche geht es nicht darum, den Mitarbeitern Schuld zuzuweisen. Auf diese Weise könnte bei den Mitarbeitern ein erhöhtes Frustrationspotential entstehen. Ein Negativkreislauf aus mangelnder Motivation, erhöhtem Fehleraufkommen und Frustration könnte entstehen. Eine Führungskraft sollte mit den jeweiligen Mitarbeitern zusammen die Fehler beseitigen.
3. „Fehler verhüten - nicht Fehler dulden“ (Frehr, 1993, S. 30)  
Dieser Grundsatz bedarf eigentlich keiner Erläuterung. Gemeinsam mit ihren Mitarbeitern sollen die Vorgesetzten mit Qualitätswerkzeugen Fehler verhindern. „Gute Führungskräfte erkennt man nicht daran, dass sie ein schwieriges Problem gelöst haben, sondern daran, dass sie dieses Problem nicht bald wieder lösen müssen.“ (Frehr, 1993, S. 32)
4. Coaching der Mitarbeiter  
Die Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter beraten und sie trainieren. Die Vorgesetzten sollen kooperativ ihr Fachwissen zum Nutzen der gesamten Arbeitsgruppe einsetzen.
5. „Fachkompetenz und Entscheidungsberechtigung auf der gleichen, nicht auf getrennten hierarchischen Ebenen“ (Frehr, 1993, S. 30)  
Normalerweise befinden sich die Fachkompetenz und die Entscheidungsberechtigung auf verschiedenen Ebenen. Diese Teilung beinhaltet erhebliche Informationsverluste zwischen den verschiedenen Ebenen. Wenn mehr Entscheidungskompetenz in die Hände der Mitarbeiter gelegt wird, hat dies zur Folge, dass die Entscheidungsfristen verkürzt werden, die Anzahl nachträglich zu korrigierender Entscheidungen abnimmt, die Führungskräfte entlastet werden und es zu einer deutlichen Motivationssteigerung der Mitarbeiter kommt. Der Schwerpunkt der Führungskräfte soll nicht bei der Überwachung liegen, sondern in der Verbesserung der Arbeit und der Produkte.
6. „Führen mit Zielen und Fakten - nicht mit Vermutungen“ (Frehr, 1993, S. 30)  
Um effizient führen zu können, müssen Fakten ermittelt werden, um betriebliche Probleme gemeinsam mit den Mitarbeitern lösen zu können. Es ist, wie bereits dargestellt, ineffektiv nach Schuldigen zu suchen. Lösungsmöglichkeiten bieten moderne Moderationsmethoden an, in denen Probleme erörtert werden können, ohne dass es zu Aggressionen und offenen Schuldzuweisungen kommt.
7. „Verbesserungsaktivitäten fördern - nicht bremsen“ (Frehr, 1993, S. 30)  
Verbesserungsvorschläge sind innerhalb des Total-Quality-Managements gewollt und erwünscht. Hierbei ist eine deutliche Einstellungsänderung der Führungskräfte notwendig, die Verbesserungsvorschläge oft immer noch als Anschläge auf die eigene Reputation ansehen.
8. „Arbeiten in Prozessen - nicht Bereichsoptimierung“ (Frehr, 1993, S. 30)  
Innerhalb des Total-Quality-Managements müssen die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens fehlerfrei zusammenarbeiten können. Aus diesem Grund muss der Gesamtprozess optimiert werden und nicht nur einzelne Bereiche.
9. „Ständige Kommunikation - nicht zufällige Bemerkungen“ (Frehr, 1993, S. 30)  
Die Führungskräfte sind aufgefordert, mit ihren Mitarbeitern im ständigen Austausch zu stehen. Dies kann einerseits durch Mitarbeitergespräche und andererseits durch Problemlösungsgespräche innerhalb der Arbeitsgruppe geschehen. Innerhalb dieser Gespräche soll es ständig zu einem Abgleich zwischen den Zielen und der Erreichung der Ziele kommen.

10. „Praktiziertes Total-Quality-Management ist Teil der täglichen Arbeit - nicht eine zusätzliche Aufgabe“ (Frehr, 1993, S. 30)

TQM soll bei allen anfallenden Arbeiten innerhalb des Unternehmens einbezogen werden und nicht als zusätzliche Aufgabe betrachtet werden. Wenn Total-Quality-Management ständig genutzt wird, so ist der Erfolg innerhalb der Organisation deutlich höher.

Nach den Erfahrungen des Verfassers ist dies besonders der Fall, wenn die Managementwerkzeuge in die Unternehmensprozesse integriert werden können und wenn es gelingt, das System einfach und durchschaubar zu halten.

Einen besonderen Problembereich für Total-Quality-Management innerhalb einer Organisation bildet die mittlere Führungsebene. Total-Quality-Management wird oft als zusätzliche Belastung empfunden und abgelehnt. Die mittlere Führungsebene glaubt sich ihrer bisherigen Funktion enthoben. In dieser Führungsebene entscheidet sich, ob TQM innerhalb der Organisation ein Erfolg wird. Aus diesem Grund sollte die mittlere Führungsebene bei allen Unternehmensentscheidungen hinsichtlich der Einführung und Durchführung von Total-Quality-Management direkt miteinbezogen werden. Wenn TQM gegenüber der mittleren Führungsebene von oben angeordnet wird, ist der Misserfolg programmiert. Die mittleren Führungskräfte müssen bei der Einführung deutlich ihre Vorteile erkennen können. Diese Vorteile müssen die vorhandenen Ängste über die neue Führungsrolle, die entstehende Kommunikationskultur und den möglichen Verlust an Autorität überwiegen.

Entscheidend für den Erfolg von TQM bei der Einführung ist das Arbeitsklima, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und das Vertrauen der Mitarbeiter in die Unternehmensführung.

Einen anderen wichtigen Bereich im Total-Quality-Management bilden die Linienvorgesetzten. Die Verantwortlichen im Linienbereich erhalten neue Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Qualitätsmanagement, entsprechend dem Qualitätsmanagementsystem. Das Qualitätsmanagementhandbuch muss geändert werden. „Alle Linienfunktionen und die verantwortlichen Führungskräfte werden in der Anwendung der für ihren Bereich relevanten Qualitätswerkzeuge geschult“ (Frehr, 1993, S. 45).

Insgesamt erhalten die Linienverantwortlichen dabei mehr Verantwortung hinsichtlich der Qualität der Produkte und ihrer Arbeit. Auf Grund dieser Tatsache muss das Unternehmen schrittweise umorganisiert werden.

Mehrere Aufgaben können während der Umstrukturierungsphase nicht zur gleichen Zeit erledigt werden. Es sind hier Prioritäten hinsichtlich des Qualitätsmanagements und der Umstrukturierung zu treffen.

Das Qualitätswesen hat nach Frehr (1993, S. 49-50) folgende Aufgaben:

1. „Konzeption und ständige Aktualisierung des unternehmensweiten Qualitätsmanagementsystems“
2. „Ermittlung und Einführung der für die verschiedenen Bereiche des Unternehmens zweckmäßigen Qualitätssicherungsmethoden und -verfahren (‘‘Qualitätswerkzeuge’’)“
3. „Know-How-Zentrum für alle Qualitätsbelange“
4. „Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter in allen Qualitätsfragen“
5. „Mitwirkung bei der Aufstellung der jährlichen Qualitätszielsetzungen und bei der Definition von Messgrößen“
6. „Durchführung des Controllings der Verbesserungsprojekte für die Unternehmensleitung“
7. „Regelmäßige Publikation der erzielten Verbesserungsergebnisse“
8. „Durchführung von und Mitwirkung bei Audits“
9. „Fachliche Unterstützung bei der Aufstellung und ggf. auch eigene Durchführung von Qualitätsschulungsprogrammen“
10. „Durchführung von Fehleranalysen“
11. „Vertretung der Kunden nach innen“
12. „Repräsentation der Qualitätsfunktion nach außen“

Die Beratung durch das Qualitätswesen für die Linienbereiche wird immer dann akzeptiert, wenn sie nicht belehrend geschieht.

Die Qualitätsleiter bedürfen hierbei einer pädagogischen Kompetenz, um ihre Konzepte wirksam vorzutragen zu können. Außerdem sollten die Qualitätsleiter die Linienfunktionen nicht mit zu vielen Informationen und Qualitätswerkzeugen überfrachten. Die Mitarbeiter des Qualitätswesens sind Berater und nicht Aufpasser. Ihre Position innerhalb der Organisation muss so hoch angesiedelt sein, dass sie von den zu beratenden Unternehmensfunktionen akzeptiert werden. Die Mitarbeiter des Qualitätswesens sollten so geschult werden, dass ihre Akzeptanz unumstritten ist. Um Abnutzungserscheinungen der Mitarbeiter im Qualitätswesen zu vermeiden und realitätsnahe Qualitätslösungen zu garantieren, sollten die Mitarbeiter mittelfristig innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden.

„Total-Quality-Management ist in einem Unternehmen erst dann realisiert, wenn es fester Bestandteil der täglichen Arbeit jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen geworden ist“ (Frehr, 1993, S. 56). Bevor dies der Fall ist, sollte eine TQM Steuerungsgruppe eingesetzt werden. Diese Steuerungsgruppe soll innovativ tätig sein. Sie soll den Prozess steuernd und unterstützend begleiten. Das Unternehmen, in dem TQM eingeführt wird, sollte bereits bestehende Gremien als TQM Steuerungsgruppen nutzen. Im Idealfall sollte dabei der Leiter des Unternehmens auch Leiter der TQM Steuerungsgruppe sein.

Eine weitere wichtige Aufgabe hat der TQM Promoter inne. Diese Aufgabe sollte von einem Mitarbeiter ausgefüllt werden der ganz oder teilweise von seinen üblichen Aufgaben entbunden ist, um Total-Quality-Management in das Unternehmen einzuführen. Der TQM Promoter sollte ein erfahrener und von seiner Persönlichkeit her geeigneter Mitarbeiter sein, der über das notwendige Durchsetzungsvermögen verfügt, um Total-Quality-Management in dem Unternehmen einzuführen und erfolgreich vertreten zu können. Dem TQM Promoter obliegt die Planung, Vorbereitung und Durchführung von allen Veranstaltungen, die im Zusammenhang mit TQM durchgeführt werden.

Ein weiteres Führungsinstrument beim Total-Quality-Management sind die TQM-Beurteilungskriterien für Führungskräfte. Das Ziel der Beurteilungskriterien für Führungskräfte besteht darin, Anreizsysteme für die Mitarbeiter zu schaffen, die die Einführung von Total-Quality-Management und eine qualitätsorientierte Arbeit als erstrebenswert ansehen.

Dieses Bewertungssystem sollte prozessorientiert sein.

Nach Frehr (1993, S. 64) sollten folgende Kriterien erfüllt sein:

1. „Verbesserungsprogramm für die eigene Arbeit mit Messgrößen“ und „Bekanntgabe des eigenen Verbesserungsprogramms und seiner Ergebnisse“ (Frehr, 1993, S. 64)  
Für jeden einzelnen Mitarbeiter sollte ein kontinuierliches Verbesserungsprogramm aufgestellt werden. Dieses Programm bietet klare Kriterien für die Beurteilung der Mitarbeiter und stellt einen Motivator dar.
2. „Systematisches und erfolgreiches Verbesserungsmanagement in allen Teilen des geführten Betriebs“ (Frehr, 1993, S. 64)  
Die Mitarbeiter in den einzelnen Bereichen sollen ermutigt werden Verbesserungsvorschläge zu machen. Diese sollten nach Möglichkeit von den Vorgesetzten gefördert werden. Durch die Verbesserungsvorschläge verbessert sich die Arbeit eines Bereiches deutlich.  
Die Förderung von Verbesserungsvorschlägen stellt ein gutes Beurteilungskriterium für die Beurteilung von Vorgesetzten dar.
3. „Aktuelle Qualitätspolitik für den eigenen Bereich“ (Frehr, 1993, S. 64)  
Für jeden einzelnen Bereich innerhalb eines Unternehmens sollen Qualitätsziele gestellt werden. Diese sollen ständig aktualisiert und überprüft werden.
4. „Kunden-Lieferantenbeziehungen für die eigene Arbeit“ (Frehr, 1993, S. 64)  
Jeder Vorgesetzte sollte seine Kunden-Lieferantenbeziehungen bzw. die seiner Abteilung pflegen. Diese Beziehungen sollten organisiert und abgestimmt sein, um unnötige Reibungsverluste zu vermeiden.
5. „Sichtbares Vorleben von TQM im täglichen Handeln“ (Frehr, 1993, S. 64)
6. „Aktive Förderung und Einbeziehung der Mitarbeiter (Coaching)“ (Frehr, 1993, S. 64)  
Der Vorgesetzte sollte, wie bereits beschrieben, als Coach seiner Mitarbeiter fungieren. Bei diesem Kriterium geht es darum, wie gut es dem Vorgesetzten gelingt, seine Mitarbeiter in die Prozesse einzubeziehen bzw. die Arbeit der Mitarbeiter sinnvoll zu organisieren.

7. „Führen mit Zielen im eigenen Bereich“ (Frehr, 1993, S. 64)

Die Ziele sollten mit den Mitarbeitern einzeln im Mitarbeitergespräch oder in der Arbeitsgruppe in den Problemlösungsgesprächen erarbeitet und überprüft werden. Der Vorgesetzte sollte dabei den Mitarbeitern die Kompetenz geben eigene Ziele zu definieren.

### 3.5.2 Mitarbeiterbezogene Qualitätskonzepte

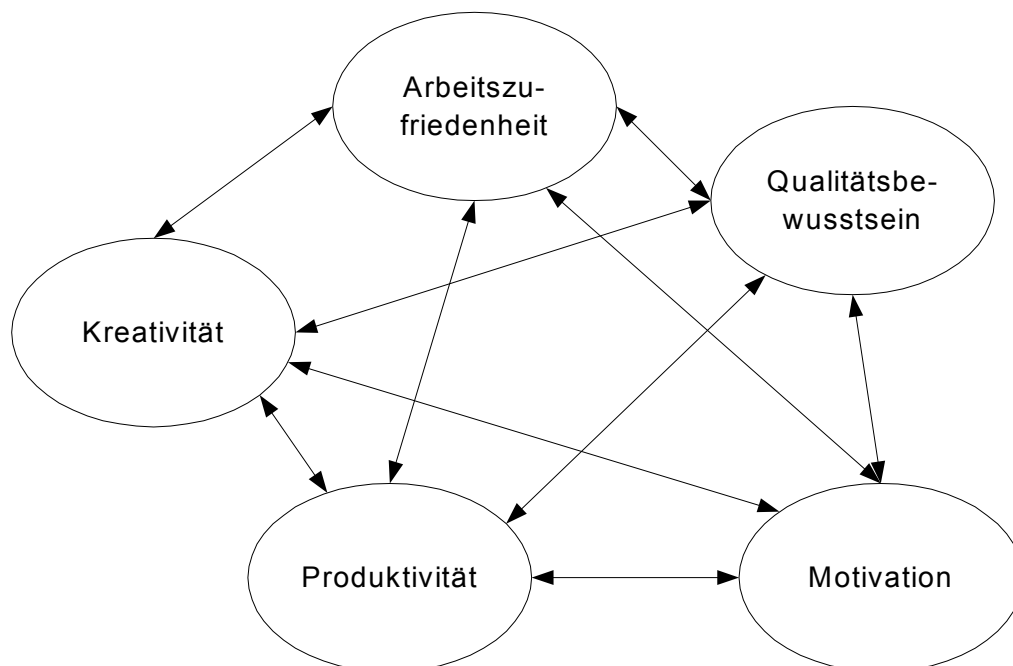
Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems innerhalb eines Unternehmens macht deutliche und tiefgreifende Umstrukturierungsmaßnahmen notwendig. Den verschiedenen Hierarchieebenen kommen hierbei unterschiedliche Aufgaben zu. Der Unternehmensleitung kommt bei der Einführung von TQM, wie bereits dargestellt, eine aktive und verantwortliche Aufgabe zu. Der mittleren und unteren Führungsebene kommt die Aufgabe zu, zwischen den Führungsebenen und den Mitarbeitern zu vermitteln und dabei die Potentiale der Mitarbeiter zu entwickeln. Die genannten Ebenen haben die Aufgabe ihre Mitarbeiter zu motivieren und die Arbeitsgruppe zu moderieren.

Diese Verhaltensweisen stellen eine deutliche Abkehr vom herkömmlichen Rollenverständnis dar, in dem die Vorgesetzten alles können und wissen müssen, um die Mitarbeiter zu kontrollieren. Aus diesem Grund ist es notwendig, für die Vorgesetzten ein neues Rollenleitbild zu erstellen.

Auf der unteren Ebene wird normalerweise die strikte Befolgung von Anweisungen gefordert. Innerhalb des Total-Quality-Managements wird von den Arbeitnehmern Kreativität und ein hohes Maß an Selbständigkeit gefordert. Auf der unteren Ebene sind die Arbeitnehmer diejenigen, die TQM praktisch umsetzen.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche TQM-Arbeit innerhalb einer Organisation ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeitssituation. Es ist hierbei von einer grundlegenden Annahme auszugehen, dass normalerweise kein Mitarbeiter unzufrieden mit seiner Arbeit sein will. Organisationen haben daher die Aufgabe die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu fördern, um die Motivation und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu steigern. Alle vom Unternehmen an die Mitarbeiter gerichteten Appelle die Qualität zu steigern, können nur extrinsisch wirken, während eine Belegschaft, die mit ihrer Arbeitssituation zufrieden ist, intrinsisch motiviert ist.

Abbildung 3.5 A: Bedingungsfaktoren im Qualitätsmanagement



Eine weitere wichtige Voraussetzung für eine mitarbeiterorientierte TQM-Managementstruktur ist eine flache Organisationshierarchie<sup>2</sup>. Beispiele für flache Organisationsstrukturen mit einem Mindestmaß an Hierarchiestufen bieten viele japanische Unternehmen.

In diesem Zusammenhang muss die Firma Kimberly-Clark genannt werden, die die Abteilung Vertrieb von vier auf zwei Hierarchiestufen reduzierte. In Unternehmen mit flachen Hierarchiestufen ist eine deutlich verbesserte Kommunikation zwischen den einzelnen Stufen feststellbar. Unternehmensrelevante Informationen gelangen direkt und ungefiltert an die Entscheidungsträger. Die Entscheider können daraufhin ohne zeitliche Verluste Entscheidungen treffen. Dadurch, dass die Mitarbeiter direkter in Entscheidungsprozesse einbezogen werden, steigert sich auch deren Motivation und Identifikation mit der Organisation. Weitere Vorteile sind eine höhere Transparenz, ein bereichsübergreifendes Denken und Handeln und eine sinnvolle Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungsprozessen. Die Organisation wird direkter geführt; die Entscheider wirken nicht mehr anonym. Die Unternehmensprozesse sind für die Mitarbeiter durchschaubarer geworden.

Insgesamt fühlen sich die Mitarbeiter nicht mehr der Unternehmensleitung ausgeliefert und abhängig. Besonders vorteilhaft bei dieser Organisation ist eine breite Informationspolitik der Unternehmensleitung. Die Motivation der Mitarbeiter lässt sich auch durch ein gezieltes „Skill-Management“ der Mitarbeiter verbessern (vgl. hierzu Schwalbe / Zander, 1990 und Faix et al., 1991).

Einen weiteren positiven Effekt auf die mitarbeiterorientierte Qualitätspolitik einer Organisation haben grundsätzliche Organisationsleitbilder. Diese Leitbilder werden von der Organisationsleitung erstellt und vom Betriebsrat genehmigt.

Nach Kippes (1993, S. 184) haben die Leitbilder drei Funktionen:

Sie sollen die Mitarbeiter motivieren, das Handeln der Organisation legitimieren und einen Orientierungsrahmen für die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens bilden.

Leitbilder sollten eine Präambel, ein Kernleitbild, ein erweitertes Leitbild und ein Nachwort umfassen. Das Leitbild sollte in einem Gegenstromverfahren<sup>3</sup> von der Organisationsleitung und den Mitarbeitern erstellt werden.

Die Erstellung eines Leitbildes für ein Unternehmen macht aber nur dann Sinn, wenn die Leitbildgedanken operationalisiert werden können. Leitbilder sollen pathologischen Zuständen der Organisation vorbeugen. Um eine Organisation mitarbeiterorientiert führen zu können, ist eine breite Streuung von Informationen notwendig. Diese Informationen können durch die Vorgesetzten innerhalb der Mitarbeitergespräche und der Problemlösungsgespräche verbreitet werden. Informationen dürfen innerhalb der Unternehmen auf keinen Fall zu Machtmitteln werden, mit denen auf negative Art und Weise das Verhalten der Mitarbeiter gesteuert werden kann. Die Mitarbeiter sollten ihre Ideen und Problemlösungen in allen Gesprächen mit einbringen können. Nach den bisherigen Erfahrungen lassen sich viele Qualitätsprobleme schon so auf der Werker- oder Sachbearbeiterebene lösen.

Mitarbeiterorientierte Qualitätssicherungssysteme sollten die Kompetenzen der unteren und untersten Hierarchieebenen erweitern (vgl. hierzu auch Imai, 1994). Im Gegensatz zu herkömmlich geführten Unternehmen sind diese Unternehmen breiter geführt und zeichnen sich durch wenige Hierarchiestufen aus. Innerhalb des Prozessmanagements sollten mit den Mitarbeitern die Prozesskriterien erarbeitet werden. Dabei könnte nach folgendem Fragenkatalog vorgegangen werden:

- Welche Prozessanforderungen gibt es? / Was soll vermieden werden? (Quantität oder Qualität?)
- Welche Konsequenzen ergeben sich daraus?
- Wie kann der Prozess kontrolliert werden?
- Wer ist dafür verantwortlich?
- Welche Maßnahmen sind zu treffen?

Dieses System kann auch als Regelkreis eingeführt werden, um ständige Verbesserungen möglich zu machen. Ein weiterer Vorteil des Prozessmanagements ist die Verbesserung der Arbeitsgruppener-

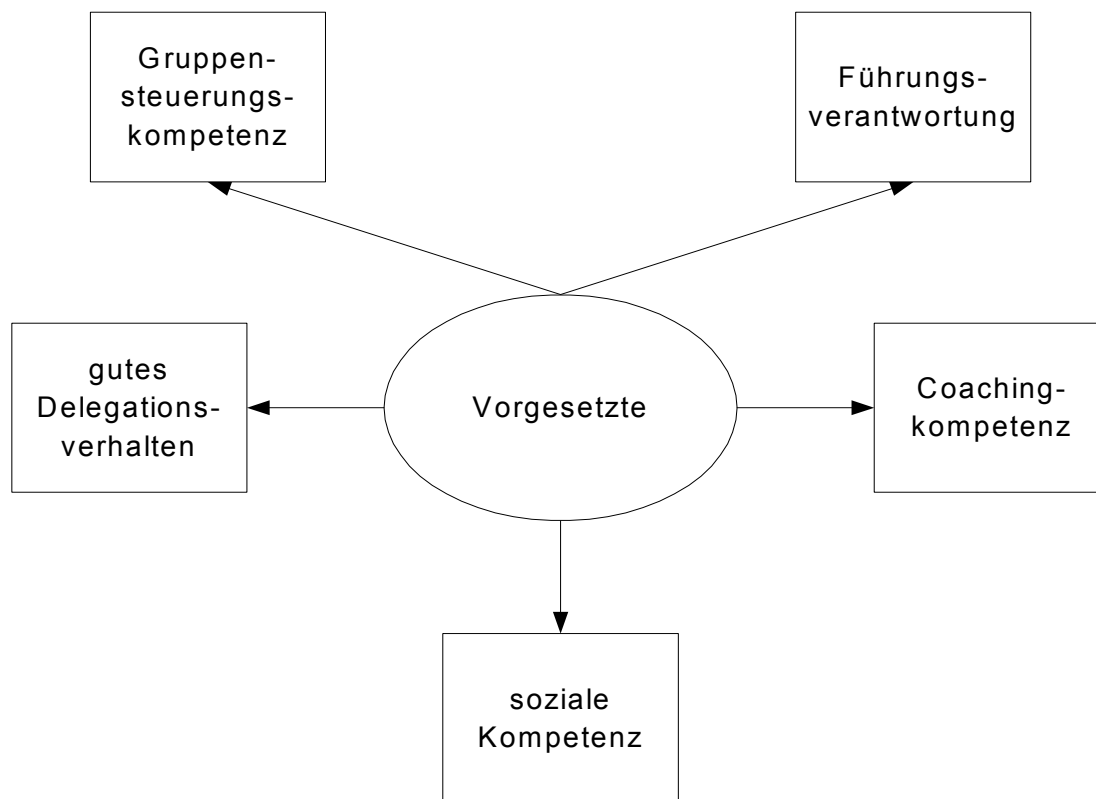
---

<sup>2</sup> Flache Hierarchien bieten die Chance den Informationsfluss in der Organisation zu verbessern.

<sup>3</sup> Die verschiedenen Hierarchiestufen entwickeln ihre Leitbildvorstellungen und gleichen sie miteinander ab.

gebnisse. Hierbei haben die Vorgesetzten die Aufgabe, die Gruppenarbeit gemeinsam mit den Betroffenen so zu gestalten, dass die Arbeit effizient und flexibel durchgeführt werden kann. Für die Vorgesetzten ergeben sich daraus die folgenden Anforderungen:

Abbildung 3.5B: Vorgesetztenfähigkeiten im Qualitätsmanagement



Förderlich für die Arbeitsgruppenergebnisse ist ein kompetentes Delegationsverhalten der Vorgesetzten und die Übernahme der konkreten Führungsverantwortung durch die Vorgesetzten. Das bedeutet, dass er für seinen Arbeitsbereich die Verantwortung übernimmt, statt sie weiter zu delegieren. Besonders wichtig erscheint zudem die soziale Kompetenz und das Gruppensteuerungsverhalten der Vorgesetzten. Diese Skills beinhalten eine optimale Förderung der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Fähigkeiten. Die Vorgesetzten sollten die spezifischen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter erkennen und zusammen mit ihnen in Mitarbeitergesprächen Maßnahmenpläne entwickeln, um die festgelegten Ziele zu erreichen. Innerhalb der Arbeitsgruppe fungieren die Vorgesetzten als Coach ihrer Mitarbeiter.

Nach den Erfahrungen des Verfassers sollten die Arbeitsgruppen mit maximal 10 Personen relativ klein gehalten werden. Besonders wichtig für die Zusammenarbeit der Mitarbeiter scheinen genaue Vorgesetzten- und Untergebenenverhältnisse zu sein. Sie tragen in erheblichem Ausmaß zur Verbesserung des Klimas innerhalb der Arbeitsgruppe bei.

Einen anderen mitarbeiterorientierten Ansatz verfolgt die Fa. DHL (Karmeli und Seidel, 1994). In diesem Ansatz soll bei den Mitarbeitern ein abteilungsübergreifendes prozessorientiertes Denken initiiert werden. Die Mitarbeiter sollen die Fehler, die gemacht werden, erkennen und aufdecken. Die Fa. DHL geht bei ihrem mitarbeiterorientierten Qualitätsmanagement davon aus, dass fünf Interventionschritte notwendig sind. Der erste Schritt befasst sich mit einer intensiven bedarfsgerechten und spezifischen Schulung der Mitarbeiter. Der Trainingsbedarf ergibt sich aus den Unternehmenszielen und verschiedenen Erhebungsmethoden, die angewandt werden.

Die Führungskräfte sind über die Inhalte der Trainings in Kenntnis gesetzt und können somit die Mitarbeiter bei der Umsetzung der Trainingsinhalte unterstützen.

Die Erfolgskontrolle der Trainings geschieht vor Ort durch die Trainer. Dabei werden Coaching- und Feedback- Gespräche durchgeführt. Ein spezifischer Beobachtungsbogen wurde von der DHL hierzu entwickelt.

Der zweite Interventionsschritt bei der DHL umfasst das Beurteilungssystem. Hierbei wird von dem traditionellen Beurteilungssystem Abschied genommen zugunsten eines strukturierten Mitarbeitergesprächs. Dieses Gespräch findet mindestens einmal im Jahr statt. Ein spezifischer Gesprächsbogen, der auch Maßnahmen zur Weiterentwicklung beinhaltet, wird dabei zur Grundlage gemacht.

Der dritte Interventionsschritt beinhaltet das Coaching der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter sollen von den Vorgesetzten in einem vertraulichen Prozess Hilfe zur Selbsthilfe bekommen. Bei den Coachinggesprächen kann ein spezifisches Feedback-Formular benutzt werden.

Der vierte Interventionsschritt beinhaltet das betriebliche Vorschlagswesen, in dem die Mitarbeiter zu Verbesserungsvorschlägen ermutigt werden sollen. Die Mitarbeiter sollen aber auch über abgelehnte Vorschläge informiert werden und nicht, wie nach den Erfahrungen des Verfassers üblich, über den Verbleib der Vorschläge im Unklaren gelassen werden.

Im fünften Interventionsschritt wird die Karriereplanung der Mitarbeiter miteinbezogen. Es geht hierbei darum, den Mitarbeitern strukturierte Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen. In dieses System sollen besonders die Mitarbeiter einbezogen werden, die Eigeninitiative zeigen.

Gottmann und Zimmerschied (1994) gehen mit ihrem Ansatz auf eine spezifische Mitarbeiterauswahl sowie strukturierte Einstellungsinterviews ein. Beim Abfassen der Stellenbeschreibung verwenden sie ein Formblatt, in dem festgeschrieben ist, was der Mitarbeiter wie zu tun hat.

Herenz, Kochan und Rose (1994) verfolgen den Ansatz, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter in das Qualitätsmanagement einzubeziehen. Den Mitarbeitern soll dabei eine zentrale Rolle zugedacht werden, wo sie ihr Erfahrungswissen einbringen können. Dieser theoriegeleiteten Arbeit mangelt es an praktikablen Umsetzungsmöglichkeiten.

### **3.6. Interne und externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen**

Die internen und externen Kunden- und Lieferantenbeziehungen stellen im vorliegenden Projekt die Werkzeuge dar, mit denen die Qualität der Produkte und Dienstleistungen verbessert werden sollen. Auf der Ebene der Abteilungen innerhalb der Organisation sollen die internen Kunden- und Lieferantenbeziehungen verbessert werden, wobei zunächst die abteilungsinterne Arbeitsqualität bearbeitet wird. Bei den externen Kunden- und Lieferantenbeziehungen wird ein besonderes Augenmerk auf die Produktqualität gelegt und geprüft, ob mit dem Produkt und der Dienstleistung die Anforderungen der Kunden erfüllt werden.

Die Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten verläuft im allgemeinen nach ganz bestimmten Regeln. In modernen Industriegesellschaften sind diese Beziehungen immer komplexer geworden. Es ist sinnvoll, diese Beziehungen zu strukturieren, um Mehrarbeit und Verluste zu verhindern. Dies gilt besonders für Industrie- und Dienstleistungsbereiche, die im besonderen Maße auf Zulieferungen von Fremdfirmen angewiesen sind.

Im wesentlichen unterscheidet man bei den Kunden- und Lieferantenbeziehungen zwischen externen und internen, das Unternehmen betreffende Beziehungen.

#### **3.6.1 Interne Kunden- und Lieferantenbeziehungen**

In den vorherigen Kapiteln wurde bereits erläutert, dass die Zufriedenheit des Kunden das wesentliche Merkmal von TQM ist. Es scheint dabei sinnvoll zu sein, die Kundenzufriedenheit auf alle Beziehungen innerhalb einer Organisation zu beziehen, um betriebliche Abläufe innerhalb des Betriebes weitestgehend störungsfrei ablaufen lassen zu können.

Frehr (1993) geht dabei von einem Modell aus, das sechs wesentliche Gesichtspunkte enthält.

1. „Jede Tätigkeit ist ein Prozess“ (Frehr 1993, S. 86), der zu einem Produkt führt.

Innerhalb einer Organisation ist hier ein starker Umdenkungsprozess nötig. Die Mitarbeiter müssen sich daran gewöhnen, das Ergebnis ihrer Tätigkeit als Produkt anzusehen, das in einer anderen Organisationseinheit weiterverarbeitet werden kann. Diese neue Sichtweise bietet den Vorteil,

Qualitätssicherungswerkzeuge benutzen zu können, um die Produktqualität zu erhöhen. Der Einführungsprozess der internen Kunden- und Lieferantenbeziehungen kann allerdings nicht ohne Hilfe der Qualitätssicherungsabteilungen ablaufen. Nach Frehr (1993) erscheint es dabei sinnvoll zu sein, die Produkte zu Gruppen zusammenzufassen und sie nicht isoliert zu betrachten. Nach den Erfahrungen des Verfassers sollten alle Tätigkeiten, die innerhalb einer Organisationseinheit ablaufen, davon erfasst werden.

## 2. Empfänger von Produkten sind Kunden

Alle Produkte, die nicht zielgerichtet für einen betriebsinternen Kunden erstellt werden und ihn auch erreichen, sind Ausschuss. Innerhalb der Organisationen erreichen die meisten Produkte ihren Abnehmer, auch wenn sie ggf. nachgearbeitet werden müssen. Es erscheint dabei wichtig zu sein, dass die Produkte möglichst nicht nachgearbeitet werden müssen. Um eine Nacharbeit der Produkte zu vermindern, müssen sich Kunde und Lieferant über die Anforderungen an das Produkt verständigen. Die Mitarbeiter müssen nach Frehr (1993) folgende Arbeitsschritte vollziehen, um ihre Produkte abzusetzen:

- Sie müssen ihre Produkte ermitteln und die betriebsinternen Kunden herausfinden.
- Die Lieferanten müssen in Kontakt mit den Kunden treten, um ein möglichst fehlerfreies und den Anforderungen entsprechendes Produkt zu erstellen.
- Innerhalb des Abstimmungsprozesses muss Doppelarbeit erkannt werden.

## 3. „Zu jeder Tätigkeit sind Zulieferungen erforderlich, die von einem „Lieferanten“ kommen“ (Frehr, 1993, S. 86)

Für funktionierende Kunden- und Lieferantenbeziehungen ist es notwendig, dass die Kunden und Lieferanten in Kontakt miteinander treten. Die Lieferanten haben dabei die Aufgabe, ihr Produkt solange zu modifizieren, bis die Kunden damit möglichst störungsfrei arbeiten können.

## 4. Die Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten macht einen ständigen Informationsaustausch notwendig.

Der Informationsaustausch zwischen Kunden und Lieferanten findet nach Möglichkeit nicht nur bei der Ermittlung der Produkthanforderungen statt, sondern sollte institutionalisiert werden. Der Kunde sollte dem Lieferanten in wiederkehrenden Abständen Rückmeldungen über seine Produkte geben.

## 5. „Die Tätigkeit wird zusätzlich durch Anweisungen und das Umfeld beeinflusst“ (Frehr, 1993, S. 87)

Alle Produkte werden nicht nur durch die Anforderungen der Kunden beeinflusst, sondern auch durch die inner- und außerbetrieblichen Rahmenbedingungen. Alle bestehenden Einflüsse sollten dabei die Produkthanforderungen darstellen.

## 6. Kunde und Lieferant sind voneinander abhängig

Sowohl der Kunde als auch der Lieferant sind auf Grund möglicher Nacharbeit oder Doppelarbeit voneinander abhängig. Nach den Erfahrungen des Verfassers laufen die internen Prozesse nicht stabil. Abteilungen in Organisationen arbeiten häufig isoliert voneinander und manchmal gegeneinander. Die einzelnen Verantwortlichkeiten sind dabei nicht eindeutig geregelt.

Nach den bisherigen Erfahrungen erscheint es sehr sinnvoll, bei der Einführung von internen Kunden- und Lieferantenverhältnissen zunächst innerhalb von Seminaren die gegenseitigen Abhängigkeiten zu definieren, um dann anschließend gemeinsam mit den Kunden und Lieferanten die Produkte und ihre Anforderungen zu ermitteln. Unbedingt notwendig für ein funktionierendes internes Kunden- und Lieferantensystem ist ein institutionalisierter abteilungsübergreifender Informationsaustausch. Der Verfasser hält es bei komplexen internen Lieferungen für notwendig, eine interne Qualitätsfunktionsdarstellung QFD durchzuführen.

Bei den Zulieferungen innerhalb großer Organisationseinheiten empfiehlt sich die Einführung von Profit-Zentren, um die internen Kosten, die entstehen, berechnen zu können.

Es sollten dabei auch hausinterne Rechnungen geschrieben werden. Dies sollte besonders für Abteilungen geschehen, deren Produkte nicht unmittelbar greifbar sind (z.B. Verwaltungs- oder Schulungsabteilungen).



### 3.6.2 Externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen

Bei modernen Beziehungen zwischen Kunden und Zulieferern sollte ein partnerschaftliches Verhältnis angestrebt werden. Die Zulieferer sollten dabei nicht als Gegner oder „Feind“ betrachtet werden. Für Unternehmen ist der reibungslose Umgang mit Zulieferern auf Grund der geringen Fertigungstiefen essentiell für die eigene Organisationsleistung geworden.

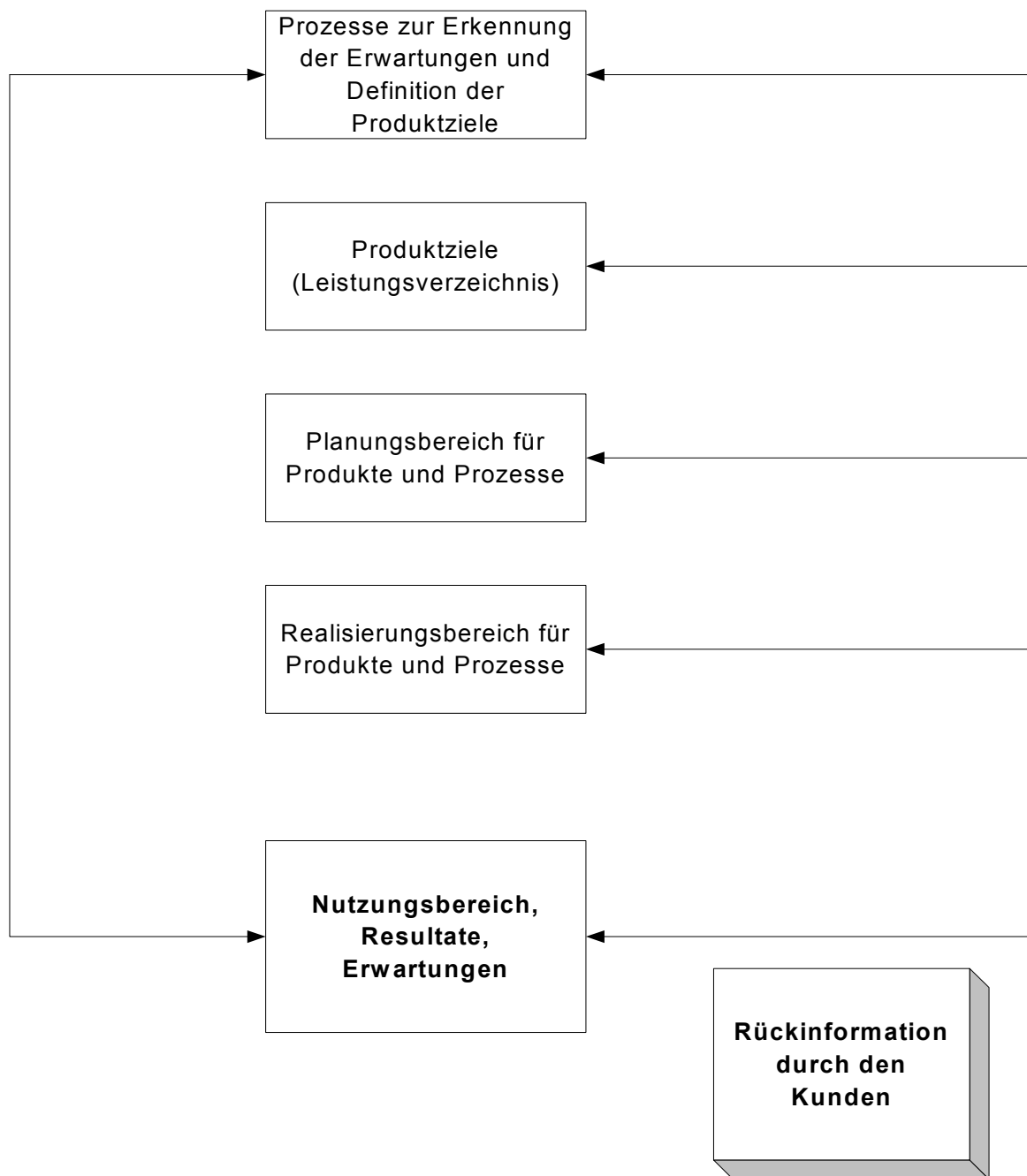
Die wirtschaftlichen Erwägungen sollten bei der Beurteilung von Zulieferern nicht die überwiegend entscheidende Rolle spielen.

Die Qualität der Produkte muss gemeinsam zwischen dem Kunden und dem Zulieferer erarbeitet werden. Frehr (1993, S. 95-96) gibt folgende Grundregeln für ein funktionierendes Kunden- und Lieferantenverhältnis bei Zulieferern an:

1. „Die Zahl der Lieferanten ist drastisch zu reduzieren“
2. „Für Konstruktionsteile sowie für Schlüsselkomponenten gibt es jeweils nur noch einen Zulieferer mit einer längerfristigen Kapazitätsbelegung durch den Kunden“
3. „Konstruktionsteile werden gemeinsam mit den vorgesehenen Lieferanten entwickelt“
4. „Die Qualitätsanforderungen sind Teil der Spezifikation“
5. „Das Qualitätssicherungssystem des Lieferanten wird vom Kunden überprüft, Qualitätsprüfungen erfolgen nur noch durch den Lieferanten“ (Frehr, 1993, S. 95)
6. „Der Kunde gewährt dem Lieferanten - wenn erforderlich - fachliche Unterstützung“ (Frehr, 1993, S. 96)

Schreiber (1994) geht in seinen Betrachtungen von einem Regelkreismodell aus, das fünf verschiedene Phasen enthält.

Abbildung 3.6A: Kundenregelkreismodell



(Abbildung nach Schreiber, 1994, S. 32)

Nach Schreiber (1994) müssen zunächst die Erwartungen der Kunden und der Lieferanten erkannt und die Produktziele definiert werden, wobei ein Leistungsverzeichnis zu erstellen ist. Anschließend müssen die Produkte und Prozesse geplant werden, um sie sinnvoll zu realisieren. Im nächsten Schritt werden die Produkte und Prozesse erstellt bzw. gestartet. Dieses führt wiederum zu einer Rückmeldung an den Lieferanten. Der entscheidende Gesichtspunkt bei externen Kunden- und Lieferantenverhältnissen scheint auch hier in der Kommunikation und Unterstützung zu liegen. Kunden- und Lieferantenbeziehungen, die sich auf Repression stützen, sind als kontraproduktiv anzusehen.

Schreiber (1994, S. 32) weist bei der Durchsetzung seines Regelkreismodells auf folgende fünf Prinzipien hin:

1. „Die Kundenzufriedenheit ist Leitbild für alle Mitarbeiter“

2. „Die Kundenzufriedenheit ist ständig gemeinsam mit Mitarbeitern zu verbessern durch entsprechende Produkt-, Prozess- und Servicequalität“
  3. „Die Weiterentwicklung und Verbesserung kann vor allem durch angepaßte Methoden und Techniken erreicht werden“
  4. „Eine ständige Aus- und Weiterbildung in Methoden und Techniken stärkt das Mitarbeiterpotential“
  5. „QM ist eine Führungsaufgabe mit firmenspezifischer Strategie und Koordination zur Einführung“
- Eine weitere Strategie in der Beziehung zwischen Kunden und Lieferanten ist die Nutzung eines PPM-Managements (Parts Per Million). Innerhalb dieses Managements werden strukturierte Vereinbarungen zwischen dem Kunden und dem Lieferanten getroffen. Hierbei werden Fehlerraten und Kommunikationsabläufe zwischen Kunden und Lieferanten während des gesamten Herstellungs- und Planungsprozesses festgelegt.

Über diese konkreten Vereinbarungen hinaus scheint es sinnvoll zu sein, dass die Kunden und Lieferanten mit Hilfe von Befragungsinstrumentarien ihre spezifischen Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen ermitteln. Eines dieser Instrumente ist der Fragebogen "Servqual" von Zeithaml et al. (1992). Er bietet in einer jeweils zu modifizierenden Fassung die Möglichkeit, die Erwartungen der Kunden strukturiert abzufragen (vgl. hierzu auch Haller, 1993).

### **3.7 Zusammenfassung Qualitätsmanagement**

Ein Qualitätsmanagement unter Einbeziehung des Total-Quality-Managements ist das umfassendste Qualitätssicherungsinstrumentarium, welches überhaupt eingeführt werden kann. Durch die neue DIN EN ISO 9000 / 2000 wird deutlich, dass alle Prozesse innerhalb und außerhalb der Organisation im Vordergrund bei den Qualitätssicherungsüberlegungen stehen. Die Abläufe sind durch ein geeignetes Ressourcenmanagement zu unterstützen. Die Verantwortung der Leitung und die Messung der Maßnahmen spielen dabei eine besondere Rolle, um eine ganzheitliche Qualität im Unternehmen zu erreichen und zu überprüfen. Das Qualitätsmanagement sollte auf die gesamte Organisation bezogen sein. Einerseits sollten dabei die technischen und organisatorischen Gegebenheiten beachtet werden und andererseits auch die Führungskräfte und die Mitarbeiter für eine Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen motiviert werden. Hierzu sind wiederum Maßnahmen der Personalentwicklung notwendig (vgl. hierzu auch Kapitel 2). Nach den bisherigen Erfahrungen des Verfassers sind Qualitätsanstrengungen dann erfolgreich, wenn sie von der obersten Leitung gewollt und unterstützt werden.

## 4. Strategien der Einführung und Interventionsebenen der Intervention

Im vorliegenden Kapitel (vgl. hier auch Röhrig, 1997, Wunn, 1996 und Grunau und Lingemann, 1998) wird eine Brücke zwischen den bisherigen theoretischen Ausführungen (Kapitel 1-3) und der eigentlichen Intervention (Kapitel 5 ff) geschlagen. Im vorliegenden Fall wird die Organisation durch die Einführung von TQM-Regelkreise im Sinne einer Organisationsentwicklungsmaßnahme verändert. Abschnitt 4.1. stellt fünf Interventionsebenen dar, die berücksichtigt werden sollten, um eine Organisation erfolgreich zu entwickeln. Mit den Ebenen „Dyade und Individuum“ beschäftigt sich der Regelkreis 1 „Mitarbeitergespräche“. Konkret werden hier drei Trainingseinheiten vorgeschlagen, die die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte erhöhen sollen. Kommunikation dient als Schlüssel zu einer höheren Arbeitszufriedenheit (Kapitel 4.3.1.). Regelkreis 2 beschäftigt sich mit der Problemebene ‚Gruppe‘. Führungskräfte werden in zwei zweitägigen Trainings zum Thema „Problemlösungsmanagement“ trainiert, wodurch sich die Arbeitszufriedenheit auf Gruppenebene erhöhen soll (Kapitel 4.3.2.). Im letzten Schritt kommt der Regelkreis 3 zum Zuge, der sich mit der Organisation und dem Markt auseinandersetzt. In Workshops und Arbeitstagen erlernen Produktverantwortliche und Mitarbeiter Qualitätsmanagement (Kapitel 4.3.3.). Da sich die Regelkreise gegenseitig beeinflussen, stellt das Kapitel 4.4. dar, welche Wechselwirkungen durch eine derartige Organisationsentwicklung zu erwarten sind.

### 4.1 Schrittweise Einführung

In komplexen sozialen und technischen Systemen sind Organisationsentwicklungsmaßnahmen<sup>1</sup> schwerwiegende Eingriffe, deren Einführung nur unter Einbeziehung einer Vielzahl von Interventionsebenen<sup>2</sup> und sehr behutsam erfolgreich sein können.

Das Konzept strukturiert alle in Organisationen auftretenden Probleme auf fünf Ebenen:

1. Individuum (jeder einzelne Mitarbeiter)
2. Dyade (Zweierbeziehung)
3. Gruppe (die Arbeitsgruppe)
4. Organisation (Problemstellungen, die sich aus der Struktur der Organisation und ihrer Mitglieder ergeben)
5. Markt (die Produkte und ihre internen und externen Kunden).

### 4.2 TQM Regelkreise als kybernetisches Konzept

Zur Bearbeitung der in dieser Form strukturierten Ebenen beinhaltet das Konzept **drei Regelkreise**, deren Installation die Identifizierung, Bearbeitung und Lösung von Problemen in Selbstregulative

---

<sup>1</sup> Müller (1995, S. 22 - 23, vgl. auch Grunau/Lingemann, 1997) führt hierzu aus: „Strategische Unternehmensplanung muß vom Grundauftrag des Unternehmens ausgehen, der, wie Kotler / Bliemel in ihrem Standardwerk zum Marketing-Management ausführen, auch durch die Geschichte des Unternehmens, die Präferenzen und Ambitionen des Managements, der Mitarbeiter und der Eigentümer sowie die besondere Kompetenz geprägt wird. Dies wird häufig vernachlässigt bei der vermeintlichen „schöpferischen Zerstörung“ durch Restrukturierungsmaßnahmen. Zweitens: Die beständige Restrukturierung hält keine Organisation aus. Knut Bleicher, Professor an der Hochschule St. Gallen und namhafter Experte auf diesem Gebiet, warnt zu Recht vor einem Rückfall in technokratisches Kästchendenken. Es kommt auf die Verbindung von Prozeß- und Produktinnovation an, auf die integrierte Entwicklung des Unternehmens als soziale Organisation.“

<sup>2</sup> Dörner (1995, S. 305 ff) geht bei komplexen Problemstellungen von der Notwendigkeit aus, sich Klarheit über die vorliegenden Ziele zu verschaffen. Nicht alle Ziele können zu gleicher Zeit erreicht werden. Es gibt zwischen verschiedenen Zielen Kontradiktionen. Es erscheint wichtig zu sein, Kompromisse zwischen den Zielen zu bilden. Darüber hinaus müssen Schwerpunkte gebildet werden. Diese Schwerpunkte sind endlich und müssen gewechselt werden. Ein Modell des Systems sollte geschaffen werden, „damit man die Neben- und Fernwirkungen von Maßnahmen nicht nur erleiden muß, sondern antizipieren kann“ (Dörner, 1995, S. 306).

überführt (vgl. hierzu auch Röhrig, 1997). Besonderer Wert wurde auf die Humanfaktoren<sup>3</sup> gelegt. Mit diesen drei Regelkreisen wurde ein kybernetisches Regelkreismodell zum Qualitätsmanagement<sup>4</sup> entwickelt.

### **4.3 System von drei Regelkreisen**

Ziel dieser Arbeit ist es zu überprüfen, ob die Einführung von Mitarbeitergesprächssystemen, einem strukturierten Problemlösungsmanagement und einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die von den Organisationsangehörigen antizipierte Kundenzufriedenheit erhöht. Die Interventionen sollen durch Regelkreise (vgl. hierzu Kapitel 2.8) dauerhaft in eine Organisation implementiert werden. Durch eine immer wiederkehrende Bearbeitung von Problemen auf den einzelnen Interventionsebenen soll sich die Arbeitszufriedenheit und die antizipierte Kundenzufriedenheit erhöhen. Grundlage für die Einführung der Regelkreise bilden Vorgesetzenseminare. Die Seminarinhalte werden in Kapitel 5 näher beschrieben, die Curricula finden sich im Anhang.

#### **4.3.1 Regelkreis 1: „Mitarbeitergespräche“**

Der erste Regelkreis bezieht sich auf die Ebenen Individuum und Dyade. Dieser Regelkreis soll die soziale, emotionale und kommunikative Kompetenz der Führungskräfte fördern und entwickeln, was im Sinne einer stärkeren Mitarbeiterorientierung geschehen sollte. Notwendige Grundlage für eine stärkere Mitarbeiterorientierung sind zufriedene Mitarbeiter.

Im Kontext dieser Regelkreise sind folgende Facetten besonders zu beachten:

- Verhalten des direkten Vorgesetzten
- Information und Mitsprache der Mitarbeiter
- Leistungen der Organisation für die Mitarbeiter
- Organisationsziele und persönliche Ziele
- Kritikgewohnheiten des Vorgesetzten
- Delegation von Verantwortung

Diese Bereiche werden im folgenden als führungsbezogene Arbeitszufriedenheit bezeichnet. Sie zielen besonders auf die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ab.

---

<sup>3</sup> Schwaninger (1990) zeigt deutlich das Zusammenwirken von Humanfaktoren auf. Er stellt sie in ein Wirkungsgefüge. Inhalte des Gefüges sind u.a. die Entlohnung, Erfolgserlebnisse, das Image, die Attraktivität des Arbeitgebers, die Produktivität und andere Kriterien. Schwaninger setzt sie in kalkulatorische, vereinfachte und in Zeitbeziehungen.

<sup>4</sup> Im Jahr 1834 wurde der Begriff Kybernetik (griech. "Steuermannskunst") von Ampère zum ersten Mal verwendet (vgl. hierzu auch Laux, 1981, S. 511). Kybernetische Systeme, die sich auf Organisationen beziehen beinhalten Führungsgrößen, Regler, Stellgrößen, Regelstrecken, Regelgrößen, Meßgrößen, Beobachter, Istgrößen und Störgrößen. Dieses Modell ist die Grundlage für die Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Die Schritte: 1. Analyse des Systems; 2. Planung der Neugestaltung; 3. Maßnahmendefinition; 4. Umsetzung; 5. Rückführung; 6. Weiterentwicklung.



Abbildung 4.3A: Inhalte und Ziele der Mitarbeiterorientierung (vgl. hier Wunn, 1996, S. 56)

Arbeitszufriedenheit und Leistungssteigerungen fördern sich in einem bestimmten Rahmen gegenseitig. Nur wenn die Mitarbeiter ernstgenommen und ihre Interessen berücksichtigt werden, können sie sich mit ihren Fähigkeiten voll einbringen (vgl. hierzu auch Beyer, 1993 und 1996).

Durch den Ausgleich der Interessen werden die Ziele der Mitarbeiter und die der Organisation verfolgt. Die Vorgesetzten können mit den Mitarbeitern partnerschaftliche Lösungen erarbeiten. Das Mitarbeitergespräch kann in Organisationen für die Entwicklung der Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern hilfreich sein.

Es soll zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern eine ständige wechselseitige Abstimmung stattfinden. Sie gewährleistet den Informationsfluss und die Flexibilität der Organisation.

Die Hauptaufgabe der Vorgesetzten besteht nach einschlägiger Meinung nicht in der fachlichen Arbeit, sondern, neben dem klassischen Regeln, Steuern und Anpassen zu einem erheblichen Anteil in der Kommunikation. Diese Kommunikation kann in Form von Mitarbeitergesprächen institutionalisiert werden. Bei diesen Gesprächen kommt es entscheidend darauf an, dass sie symmetrisch geführt werden (vgl. hierzu auch Kapitel 2.7).

Mitarbeitergesprächen wird hier eine bedeutsame Rolle zugesprochen, weil vermutet wird, dass die Mitarbeiter sich in den Gesprächen mit ihren Problemen und ihren individuellen Interessen bzgl. der

Arbeitssituation an den Vorgesetzten wenden können. In den Mitarbeitergesprächen werden Rückmeldungen bzgl. der Arbeitszu- bzw. -unzufriedenheit ausgetauscht. Außerdem werden Ziele und Maßnahmen der Mitarbeiter mit den Vorgesetzten vereinbart.

Unausgesprochene Gefühle und Probleme können zu Konflikten und Aggressionen in Organisationen führen. Die Symptome sind u.a. „innere Kündigungen“ (vgl. hierzu auch Kapitel 2.5), Desinteresse an der Arbeit, ein hohes Interesse an materieller Vergütung und die Flucht der Mitarbeiter in ihr Privatleben<sup>5</sup>.

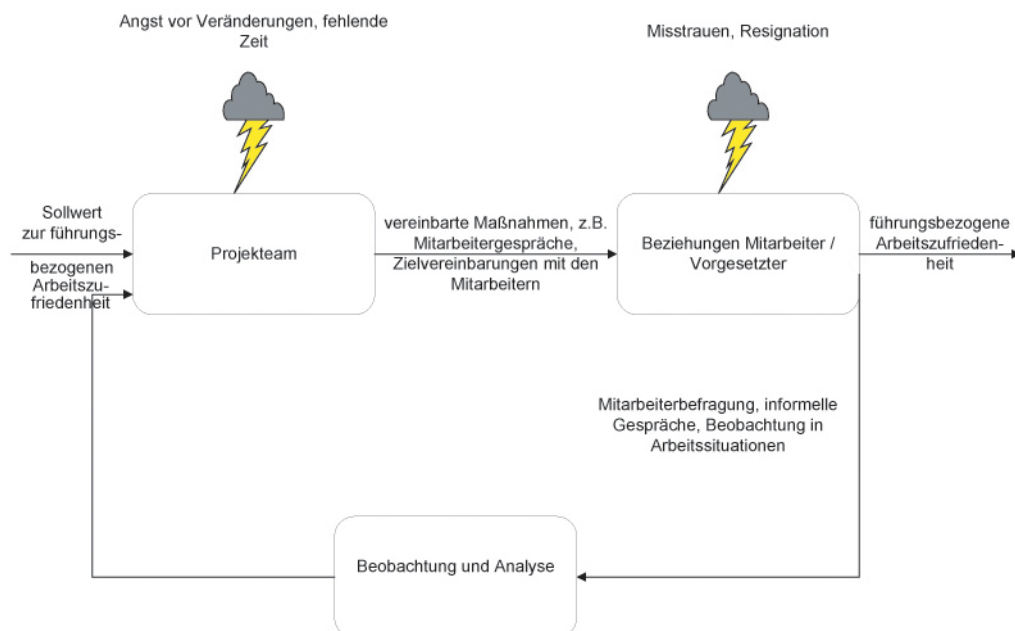
In dem derzeitigen Wertewandel in der Gesellschaft gewinnen intrinsische Motivatoren, wie z.B. die Entscheidungsfreiheiten am Arbeitsplatz, eine immer größere Bedeutung<sup>6</sup> (vgl. hierzu auch Röhrig, 1997).

Die Mitarbeiter verfügen nach bisherigen Erkenntnissen über sehr differenzierte Vorstellungen hinsichtlich ihres Arbeitsumfeldes (vgl. hierzu Röhrig, 1997, S 65 ff.). Diese Vorstellungen sollten bei der Gestaltung der Arbeit Berücksichtigung finden. Die Mitarbeitergespräche können ein System zur Verwirklichung der Interessen der Mitarbeiter einerseits sein und können andererseits ein Klima schaffen, in dem die Mitarbeiter die Organisationsziele intrinsisch motiviert verfolgen. Sie können außerdem zu einer Verbesserung der Interaktion bezüglich Führung und Zusammenarbeit führen (vgl. hierzu auch Röhrig, 1997).

In dem in Kapitel 5 beschriebenen Organisationsentwicklungsprojekt trainierten die Vorgesetzten hinsichtlich der Führung von Mitarbeitergesprächen in drei Trainingseinheiten die Fähigkeiten ‘Aktives Zuhören’, ‘Senden und Empfangen von Gefühlsbotschaften’ sowie ‘Interaktionskompetenz’. Außerdem können sie für sich allein, ihre Mitarbeiter oder auch die gesamte Gruppe Supervision und Coaching beanspruchen.

In vereinfachter Form ist der Regelkreis „Mitarbeitergespräche“ unten dargestellt.

Abbildung 4.3B: Regelkreis Mitarbeitergespräche (vgl. hier auch Wunn, 1996, S. 59)



Zur Organisation der Mitarbeitergespräche wurde ein Projektteam gebildet. Dieses Projektteam bestand aus Psychologen, Ingenieuren und Angehörigen der Organisationsleitung, des Unternehmens. Das Projektteam vereinbarte Mitarbeitergespräche, die unter Berücksichtigung der Organisationsinteressen die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten verbessern sollen. Die Mitarbeitergespräche beeinflussen die führungsbezogene Arbeitszufriedenheit. Misstrauen und Resignation können zu einer Störung des Prozesses führen. Die Arbeitszufriedenheit wird durch einen Fragebogen sowie eine teilnehmende Beobachtung ermittelt. Eine Rückführung findet durch die Analyse der Ist-Werte statt (vgl. hierzu auch von Rosenstiel, 1991). Hinsichtlich der Durchführung der Regelkreise kann auf Kapitel 6 verwiesen werden.

#### 4.3.2 Regelkreis 2: „Problemlösungsmanagement“

Während sich der erste Regelkreis mit den Interventionsebenen ‚Dyade und Individuum‘ befasst, geht es in dem Regelkreis „Problemlösungsmanagement“ darum, die gruppenbezogene Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Mit diesem Regelkreis werden folgende Ziele verfolgt:

- Die Führungskräfte und Mitarbeiter können gemeinsam organisatorische und soziale Prozesse beherrschen
- Die Führungskräfte und Mitarbeiter können gemeinsam Probleme und Konflikte lösen
- Der Interessenausgleich erfolgt machtfrei
- Die Transparenz von Entscheidungen ist gewährleistet
- Die Kommunikationskultur verbessert sich

Die wichtigsten Regelgrößen für den Regelkreis „Problemlösungsmanagement“ sind die Beziehungen zwischen den Kollegen und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, das Verhalten des direkten Vorgesetzten und die Arbeitsorganisation.

Die Führungskräfte oder geschulte Mitarbeiter, übernehmen in diesem Regelkreis die Funktion eines Moderators. Sie aktivieren die Arbeitsgruppenmitglieder und schaffen einen Interessenausgleich oder noch besser einen Konsens zwischen Mitarbeiter- und Organisationsinteressen.

Problemlösungsgruppen sind schon bestehende Arbeitsgruppen, aber auch Gruppen von Führungskräften können Problemlösungsgruppen sein.

Die Führungskräfte trainieren in zwei Seminaren zu je drei Tagen Fähigkeiten im Bereich der Moderationstechniken und des Problem- und Konfliktmanagements.

Die Projektgruppe beschließt die Einrichtung eines Problemlösungsmanagements durch Problemlösungsgruppen. Durch diese Gruppen sollen sich die Beziehungen der Mitarbeiter regeln, wodurch die gruppenbezogene Arbeitszufriedenheit (z.B. Verbesserung der Delegation, Arbeitsleistungen der Gruppe, Abteilungsziele) Verbesserung erfährt.

Über die Mitarbeiterbefragungen erfolgt eine Rückführung in dem Bereich „gruppenbezogene Arbeitszufriedenheit“. Die Istwerte werden in der Projektgruppe reflektiert, um z.B. Probleme lösen zu können. Neue Übereinkünfte fließen dabei in das Problemlösungsmanagement ein.

---

<sup>5</sup> In ihrem Privatleben entwickeln Mitarbeiter, die im Berufsleben nicht die nötige Anerkennung finden, erstaunliche Fähigkeiten. Sie sind bei Hobbies Experten. Einige Mitarbeiter studieren in ihrer Freizeit, andere übernehmen in Vereinen und Verbänden wichtige Positionen. Wieder andere sind für Hilfsorganisationen tätig und bringen Hilfsgüter in Katastrophengebiete. Dies spricht einerseits für die Fähigkeiten der Mitarbeiter, andererseits muß es das Ziel einer funktionierenden Personalwirtschaft sein, diese Fähigkeiten zu nutzen.

<sup>6</sup> In diesem Zusammenhang geht es auch um die bisherigen Organisationsstrukturen. Bemerkenswert hierzu ist der Ansatz von Warnecke (1996), der kleine, sich selbst bestimmende Organisationseinheiten vorschlägt, sogenannte ‘Fraktale’. Dieser Ansatz wird zur Zeit erfolgreich in der Industrie verfolgt.



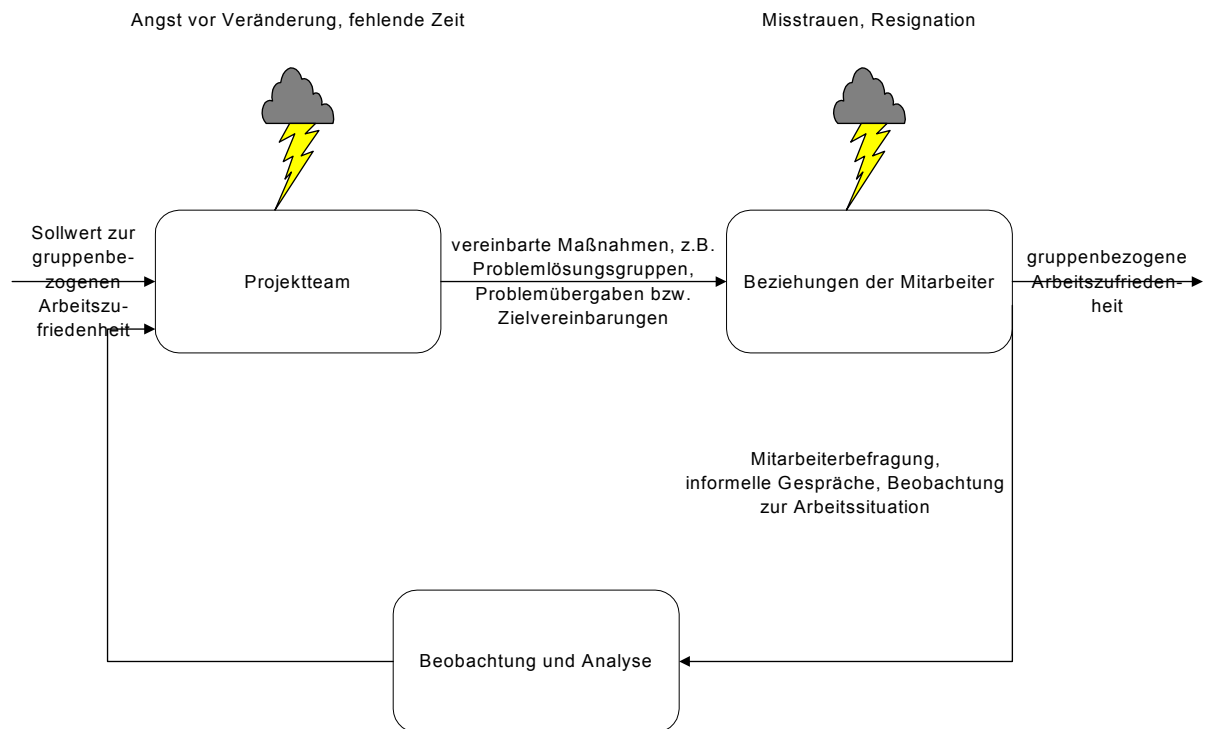


Abbildung 4.3C: Regelkreis Problemlösungsmanagement (vgl. hier auch Wunn, 1996, S. 62)

### 4.3.3 Regelkreis 3: „Qualitätsmanagement“

Der dritte Regelkreis befasst sich mit dem Qualitätsmanagement. In diesem Regelkreis wird ein Qualitätsmanagement in allen Organisationseinheiten installiert. Schwerpunkte bilden die Erstellung und kontinuierliche Verbesserung von Produktstandards unter besonderer Berücksichtigung der Wünsche der internen und externen Kunden. Grundlage für diesen Regelkreis bilden die Regelkreise „Mitarbeitergespräche“ und „Problemlösungsmanagement“. Durch die trainierten kommunikativen Grundkompetenzen kann ein kunden- und qualitätsorientiertes Organisationsklima entstehen.

In dem Regelkreis wird die bestehende Ablauforganisation mit den Produktentstehungs- und -bearbeitungsprozessen so gestaltet, dass sie den Erfordernissen der Kunden entspricht.

Produktverantwortliche und Mitarbeiter erarbeiten dabei in Workshops und bei Arbeitstagen folgende Bausteine:

- Erstellung von Produktstandards nach den Anforderungen der internen und externen Kunden
- Erstellung von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, Qualitätsmanagementhandbüchern
- Optimierung der ablauf- und kundenorientierten Prozesse
- Beherrschung von Management- und elementaren Werkzeugen der Qualität, der Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse und der Qualitätsfunktionendarstellung
- Organisatorische Transparenz für Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter

Die Kundenzufriedenheit der internen und externen Kunden ist die Regelgröße, die es zu messen gilt. Neben den Kundenbefragungen werden auch die Reklamationen und Beschwerden<sup>7</sup> ausgewertet.

Das Qualitätsmanagement wird durch eine Steuerungsgruppe eingeführt, die alle wichtigen Kundenbedürfnisse beschreibt und Produkt- bzw. Leistungsstandards erstellt (z.B. durch Projektteams). Zudem werden die internen und externen Kunden- und Lieferantenverhältnisse festgestellt. In einzelnen

<sup>7</sup> Beschwerden und Reklamationen sind für ein Qualitätsmanagement Zeichen für eine Nichterfüllung von Qualitätsstandards. Die Kunden leisten durch ihre Rückmeldungen einen wichtigen Beitrag im Rahmen des Qualitätsmanagements.

Projekten können organisatorische Veränderungen oder auch Restrukturierungs- und Fortbildungsmaßnahmen beschlossen werden.

Die Messung der Kundenzufriedenheit kann über Messinstrumente und die Auswertung von Beschwerden und Reklamationen erfolgen. Weiterhin können Befragungsergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung genutzt werden. Die Kennzahlen müssen organisationsspezifisch entwickelt und verglichen werden. Die externen Kunden sind über das Qualitätsmanagement zu informieren. Kunden sind in organisationsübergreifende Projekte einzubeziehen, um die Erfüllung der Kundenanforderungen zu gewährleisten. Durch die Informationen und die Projekte ergibt sich eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, die wiederum die Kundenzufriedenheit erhöht.

Die Regelkreisstruktur ist vereinfacht in dem Schaubild 4.3D dargestellt.

Im Projektteam werden Maßnahmen, z.B. Einrichtung von Qualitätsprojektgruppen vereinbart.

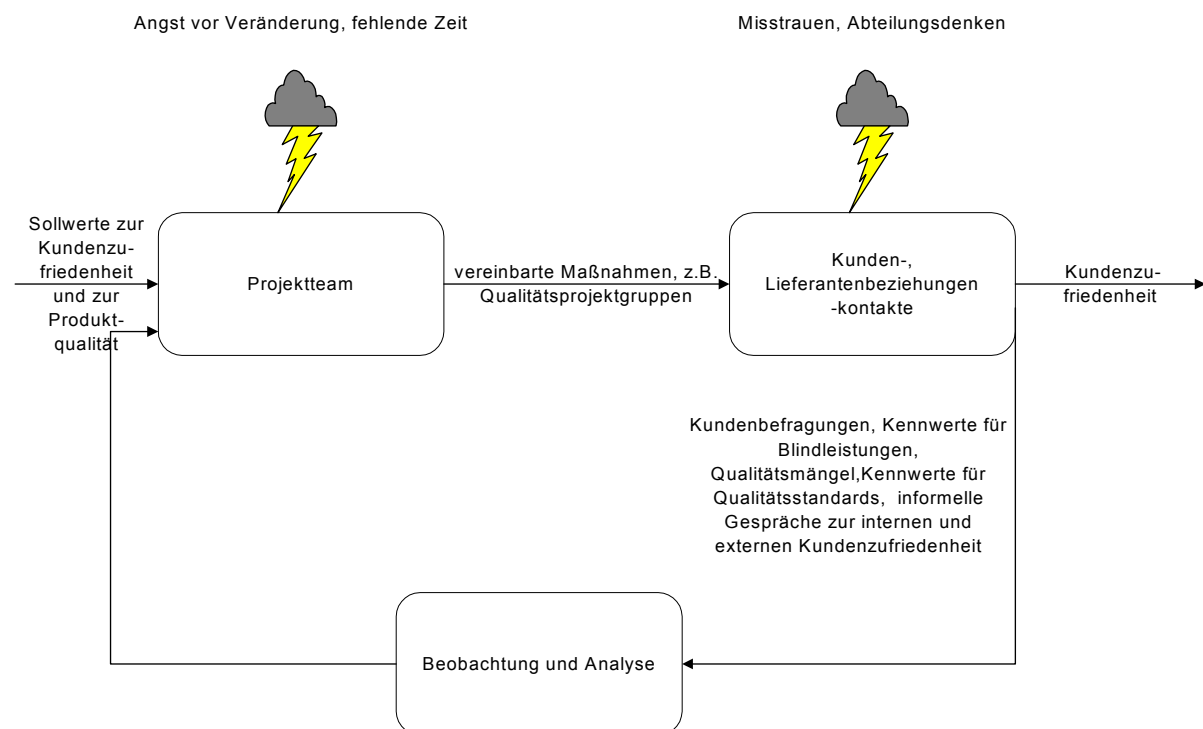


Abbildung 4.3D: Regelkreis Qualitätsmanagement (vgl. hier auch Wunn, 1996, S. 66)

Bei Mitarbeitern, denen keine Wertschätzung entgegengebracht wird, besteht die Gefahr einer inneren Kündigung. Auf der anderen Seite nutzt ein hohes Maß an Arbeitszufriedenheit wenig, wenn die Produkte nicht den Produkt- oder Leistungsstandards bzw. den Anforderungen der Kunden entsprechen. Gleichermäßen negativ wirkt sich eine schlechte gruppenbezogene Arbeitszufriedenheit aus, wenn in den Arbeitsgruppen keine Problemlösungsprozesse initiiert werden. Alle Regelkreise bauen aufeinander auf. Durch die Regelkreise kann sich ein neues Führungs-, Zusammenarbeits- und Selbstverständnis<sup>8</sup> der Vorgesetzten und Mitarbeiter bilden. Der Prozeß der ständigen Verbesserung ist als fortlaufend konzipiert Die Ausführung der Regelkreise muß in den Organisationen ständig weiterentwickelt werden.

<sup>8</sup> Viele Vorgesetzte berichten nach den Seminaren, dass sie die veränderte Gesprächsführung auch in ihrem Privatleben einsetzen würden. Dies hätte teilweise zu erheblichen Veränderungen innerhalb der familiären Situation und des Beziehungsumfeldes geführt.

#### 4.4 Auswirkungen der Kombination der Regelkreise

Die Wechselwirkungen der Regelkreise finden sich im folgenden Schaubild:

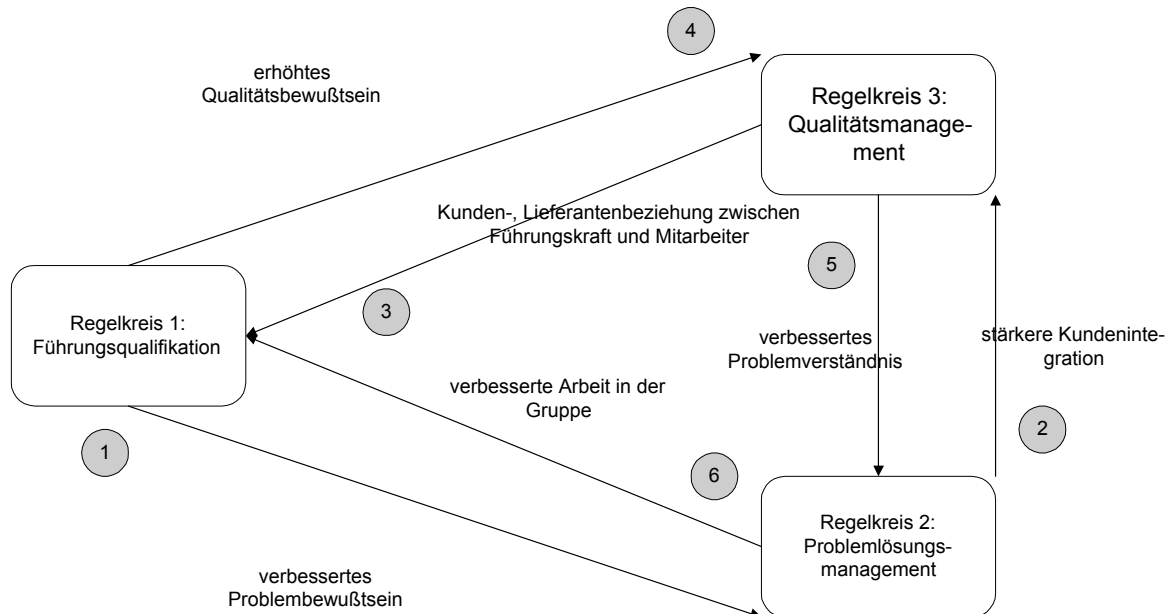


Abbildung 4.4A: Wechselwirkungen der Regelkreise (Wunn, 1996)

Nach Wunn (1996, S. 67 und 68) sind folgende Wechselwirkungen festzustellen:

1. Der Regelkreis „Mitarbeitergespräche“ soll die führungsbezogene Arbeitszufriedenheit steigern. Der soziale Umgang bei der Arbeit und in der Arbeitsgruppe soll sich verbessern. Insgesamt wird angestrebt, dass das Problembewusstsein und die persönliche Identifikation mit der eigenen Arbeit sich erhöhen. Diese Aspekte sind Grundvoraussetzungen für das Problemlösungsmanagement des zweiten Regelkreises.
2. Die Optimierung der Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Team soll zu einer Reflektion und Verbesserung der Arbeitsprozesse führen. Diese Vorgänge können über die eigentliche Arbeitsgruppe hinaus wirken und andere Organisationseinheiten auch beeinflussen. Im Rahmen der Optimierung der Prozesse sollen auch die internen Kunden- und Lieferantenverhältnisse verbessert werden. Dies soll dazu führen, dass die Kunden mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens zufrieden sind. In diesem Zusammenhang findet eine Orientierung an externen Kunden und Lieferanten statt.
3. Die Optimierung der Kunden- und Lieferantenverhältnisse soll durch die Rückmeldungen der Kunden auch zu einer Verbesserung des Führungsverhaltens führen. Die Rückmeldungen der internen und externen Kunden sollen wiederum zu einer Verstärkung des Engagements und Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter führen.
4. „Die führungsbezogene Arbeitszufriedenheit wirkt durch ein erhöhtes Qualitätsbewusstsein auch direkt auf die Qualität der externen und internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ (Wunn, 1996, S. 68).
5. „Aufgrund der stärkeren Kundenorientierung, sowohl bezüglich der internen als auch der externen Kunden, wird auch die Motivation der Mitarbeiter zur Prozessoptimierung verbessert. Gemeinsam mit internen Kunden werden im bereichsübergreifenden Team Probleme identifiziert und gelöst.“ (Wunn, 1996, S. 68)
6. Der Regelkreis „Problemlösungsmanagement“ entwickelt auch das individuelle Führungsverhalten der Führungskräfte. Ein Ergebnis dieses Regelkreises sind optimierte, ressourcenschonende Prozesse.

Die Kunden- und Lieferantenverhältnisse und das Qualitätsmanagement der Organisation wurden von Wunn (1996) näher untersucht. Diese Arbeit stellt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die antizipierte Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt der Untersuchung.

## 5. Entwicklung, Einführung und Beibehaltung der Regelkreise

Bei der vorliegenden Intervention sind grundsätzlich zwei verschiedene Zielebenen zu unterscheiden. Einerseits werden durch das Projekt die Ziele der Mitarbeiter und der Vorgesetzten verfolgt, andererseits wird auch eine Verbesserung der Qualität der Produkte (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996) angestrebt.

Folgende Ziele werden innerhalb der ersten beiden Regelkreise<sup>1</sup> verfolgt:

- Verbesserung der Beziehungen zwischen den Kollegen
- Verbesserung des Führungsverhaltens
- Verbesserung der Arbeits- und Ablauforganisation
- Verbesserung im Bereich der Mitsprache und des Informationsflusses
- Verbesserung im Bereich der Interessenvertretung
- Verbesserung im Bereich Abteilungsziele bzw. persönlicher Arbeitsziele
- Verbesserung im Bereich der Kritikgewohnheiten der Vorgesetzten
- Verbesserung im Bereich der Delegation
- Verbesserung im Bereich der Arbeitsleistungen
- Verbesserung der Zufriedenheit der Kunden

Folgende Ziele werden im dritten Regelkreis verfolgt:

- Beherrschung und Umsetzung von Qualitätssicherungsverfahren
- Verbesserung der Termintreue
- Erhöhung der Erreichbarkeit der Mitarbeiter

Bei dem vorliegenden Projekt handelt es sich wie bereits wie in Kapitel 4 dargestellt um ein komplexes, systemisches Fortbildungsprogramm, das die verschiedenen Organisationsteile beeinflussen soll. Bei der Durchführung des Programms hat es sich als wichtig herausgestellt, dass die aufgeführten konzertierenden Maßnahmen von der Organisationsführung in die Organisationsabläufe integriert wurden.

Folgende begleitende Maßnahmen werden vorgeschlagen:

1. Willenserklärung der Organisationsführung zur Verbesserung von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität
2. Formulierung projektbezogener Organisationsziele
3. Übernahme konkreter Führungsverantwortung
4. Einbeziehung des Betriebsrates
5. Ist-, Soll- Diskrepanzanalyse, Erstellung von Problemprofilen
6. Fertigung eines Handbuchs zur Arbeitsqualität
7. Festschreibung der Regelkreise
8. Anpassung der Voraussetzungen für Personalauswahl und Neubesetzungen

Die Intervention wird mit Hilfe von Regelkreisen durchgeführt.

Ziel dieser Regelkreise ist es, alle Mitarbeiter in die Lage tauglicher Problem- und Alltagsbewältigung zu versetzen und die Regelbedingungen herzustellen, die diesem hohen Anspruch gerecht werden können, also Systeme einzuführen, mit denen regelmäßig entstehende Probleme abgearbeitet werden. Dadurch entsteht ein sich selbst regulierender Kreis (Regelkreis), mit denen die Probleme und die Notwendigkeit für neue Fortbildungsmaßnahmen beendet werden können (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996).

Was für den ersten Regelkreis auf individueller Ebene geschieht, wird beim zweiten Regelkreis auf die Arbeitsgruppe übertragen.

---

<sup>1</sup> Der Anfang der Regelkreise besteht in der Erkenntnis, dass ein Problem oder eine Diskrepanz besteht. Aus der Erkenntnis erfolgt eine kontrollierte Bearbeitung durch die Veränderung von Handlungsmustern der Vorgesetzten.

Der Anfang der Regelkreise besteht in der Erkenntnis eines Problems oder einer Diskrepanz. Aus dieser Erkenntnis erfolgt eine kontrollierte Bearbeitung durch die erlernten Handlungsmuster.

Im folgenden werden die Seminarkonzepte beschrieben, die die Grundlage für die Intervention bilden.

### **5.1 Regelkreis Mitarbeitergespräche**

Die vorliegenden Regelkreise stellen ein Führungswerkzeug dar, mit dem durch die immer wiederkehrende Durchführung von Mitarbeitergesprächen, dem Lösen von Problemen innerhalb der Arbeitsgruppe und dem Qualitätsmanagement langfristig der Organisationserfolg angestrebt wird. Sie können die Grundlage für alle Personalpflagemassnahmen der Organisation bilden, in welcher der Mensch durch nichts zu ersetzen ist. Von besonderem Vorteil für die Organisation könnte sein, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter selbst die Maßnahmen durchführen können (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996). Der Schulungsbedarf kann sich durch das Regelkreisverfahren drastisch verringern. Die Regelkreise entstehen in der Organisation durch die ständigen Rückmeldungen der Vorgesetzten bzw. Mitarbeiter und durch das fortgesetzte Setzen neuer Ziele.

Nachfolgend sind die Seminarangebote aufgeführt, welche die Führungskräfte in die Lage versetzen sollen, die Regelkreise sicher durchzuführen.

#### **Dyadischer Regelkreis auf der Ebene individueller Bedürfnisse**

Der erste Regelkreis besteht aus einem Seminar zur Führungsqualifizierung (Zeitbedarf siehe Tabelle 6A), einer Ist-Analyse (Zeitbedarf: ca. 2 Stunden für 30 Mitarbeiter in einer Gruppe) und Mitarbeitergesprächen. In der Anfangsphase wird für das Mitarbeitergespräch mindestens eine Stunde benötigt, später sind keine zusätzlichen Zeitverbräuche feststellbar. Eine Zeiteinsparung ist wahrscheinlich.

#### **Führungsqualifizierung - Persönliche Kompetenzen als Teil von Personenstandards**

Das angestrebte Ziel der Handlungskompetenz der Vorgesetzten bedeutet nicht nur den Erwerb von Wissen, sondern die Kultivierung kommunikativer Handlungsfähigkeit.

Um an dieser Stelle nicht missverstanden zu werden, soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass es bei der Intervention nicht

- um außerhalb der Person bleibende Manipulationstechniken
- um ausschließliche Steigerung des Nutzens der Organisation
- um Änderung des anderen,

sondern

- um das persönliche Wachstum der Vorgesetzten
- um Haltung, Werte und Einstellungen
- um Erkennen, Akzeptieren, Reintegrieren
- um Wirkungsverbesserung

geht.

Im Folgenden werden die einzelnen Seminarmodule vorgestellt und einer näheren Betrachtung unterzogen. Zunächst werden die Inhalte erläutert. Anschließend wird der überprüfbare Standard benannt. Die Überprüfung der Vorgesetzten erfolgt am Ende der Seminare. Außerdem können von den Teilnehmern Handlungsproben im Alltag abgegeben werden. Die genauen Seminarpläne finden sich in Kapitel 12. Bei den vorliegenden Seminarmodulen liegt die Vermutung nahe, dass sie bei einer Anwendung in der Organisation Arbeitszufriedenheit hervorrufen können (vgl. hierzu auch Röhrig, 1997, S. 230 ff.).

## a) Aktives Zuhören anwenden können

Was so selbstverständlich erscheint, wenn wir reden, zuhören, streiten, ist in Wirklichkeit ein kompliziertes Phänomen.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen Kommunikation als das wichtigste „Werkzeug“ der Organisation erkennen. Bezogen auf Unmissverständlichkeit und Genauigkeit soll die kommunikative Kompetenz und der enge Zusammenhang zwischen Führung und effektiver Kommunikation aufgezeigt werden.

Um die Ursache für fehlerhafte Interpretation (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996) und die Gründe für Kommunikationsstörungen aufzuzeigen und anzugehen, sollen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen:

- die Bedeutung der Kommunikation für die zwischenmenschlichen Beziehungen erkennen,
- ihre Einstellungen und Werte im konkreten Interaktionsverhalten reflektieren und berücksichtigen,
- eigene Kommunikationsgewohnheiten erkennen,
- Mängel und Fehlerquellen erkennen und durch gezielte Übungen vermeiden lernen,
- differenzierter Entschlüsseln und wirkungsvoller Zuhören können,
- das Sender- und Empfängermodell kennenlernen,
- nonverbale Signale entschlüsseln können.

Die Vorgesetzten lernen in dem Seminar konzentriert ihrem Gesprächspartner zuzuhören. Sie sollen die Absicht haben den Kommunikationspartner zu verstehen und sich in die Situation des Anderen zu versetzen. Die Vorgesetzten können die Gefühle ihres Gesprächspartners im Gespräch ansprechen (vgl. hierzu auch Bay, 2000, S. 33).

**Standard:** Daraus ergibt sich letztendlich ein Standard an individueller Kompetenz. Die Teilnehmer müssen in beliebigen Situationen in der Lage sein, ihre Ziele und Strategien zurückzustellen und sich für eine begrenzte Zeit auf den Interaktionspartner einlassen und ihm zuhören zu können.

**Überprüfbarkeit:** Es werden Seminarbeobachtungen angestellt. Die Teilnehmer werden getestet<sup>2</sup> und müssen eine Handlungsprobe im Alltag abgeben.

## b) Emotionale Erlebnisinhalte angepasst senden können

Um die Ursache für fehlerhafte Interaktionen zu minimieren, sollen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen

- die Bedeutung klarer, ehrlicher und echter Kommunikation für die zwischenmenschlichen Beziehungen erkennen,
- eigene Gesprächssendegewohnheiten erkennen,
- offenes und genaues Senden im Gespräch einüben und praktisch erproben,
- Ich-Botschaften senden lernen,
- Mängel und Fehlerquellen erkennen und durch gezielte Übungen vermeiden lernen.

**Standard:** Die Teilnehmer sollen an ihre Wünsche, Ziele, Probleme usw. unmissverständlich und deutlich ausdrücken können und dadurch die Situation verbessern.

**Überprüfbarkeit:** Es werden Seminarbeobachtungen angestellt. Die Teilnehmer werden getestet und müssen eine Handlungsprobe im Alltag abgeben.

**Systematische Mitarbeitergespräche unter Einbeziehung des aktiven Zuhörens und der Sendefertigkeit bzgl. der emotionalen Erlebnisinhalte**

---

<sup>2</sup> Den Teilnehmern werden vier Gesprächssituationen vorgestellt. In diesen Situationen sollen sie aktiv zuhören.

Dem folgenden Seminarmodul liegt die Überzeugung zugrunde, dass Mitarbeiter überwiegend durch Gespräche geführt werden (vgl. hierzu Röhrig, 1997, S. 106).

Bessere Führung soll nach den bisherigen Erfahrungen nicht durch *mehr* Gespräche erreicht werden, sondern durch wirkungsvollere und systematischere Gespräche, die über den Austausch von Standpunkten hinausgehen.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollen

- praktische Möglichkeiten kennenlernen, wie Mitarbeitergespräche systematisch installiert und umgesetzt werden,
- an Einzelbeispielen einüben, wie persönliche Probleme, Ziele, Motivation, Interessen, konkretes Führungsverhalten und anderes im Gespräch nutzbringend eingebracht werden,
- ausprobieren, wie eigene Interessen, Interessen der Organisation und solche des Gesprächspartners berücksichtigt und weiterentwickelt werden,
- die persönliche Arbeitssituation der Mitarbeiter erfassen,
- den Fortbildungsbedarf der Mitarbeiter erfassen und mit ihnen besprechen,
- mit Beziehungsproblemen konstruktiv umgehen können.

**Standard:** Die Teilnehmer sollen unabhängig von der Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter Bedürfnisse und Probleme aller Beteiligten zielgerichtet besprechen und in ein System von Wachstum und Entwicklung überführen können.

**Überprüfbarkeit:** Es werden Seminarbeobachtungen angestellt. Die Teilnehmer werden getestet und müssen eine Handlungsprobe im Alltag abgeben. Es finden Coachings und Supervisionen statt. Es wird erwartet, dass die Problemanalyse sich verändert.

## 5.2 Regelkreis „Problemmanagement“

Der gruppenspezifische Regelkreis dient dazu, die in der Arbeitsgruppe auftretenden Probleme konstruktiv zu lösen.

### a) Problemmanagement

Probleme treten in Gruppen häufig komplex und schwer analysierbar auf. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollen kritische Führungssituationen aus ihrem Berufsalltag systematisch analysieren und konstruktive Verhaltensmöglichkeiten erarbeiten können.

Insbesondere sollen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen

- Methoden kennen und anwenden lernen, wie Probleme erfaßt und analysiert werden,
- an Einzelfällen kennenlernen, welche Problemlösungsstrategien anwendbar sind (z.B. systematische Problemlösung),
- kritische Führungssituationen trainieren und Problemlösungsstrategien mit der Gruppe umsetzen,
- Konflikteskalationsstufen kennen,
- die Rolle eines neutralen Moderators einüben.

**Standard:** Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollen organisationstypische Probleme systematisch unter Beteiligung aller Betroffenen bearbeiten und lösen können.

**Überprüfbarkeit:** Es werden Seminarbeobachtungen angestellt. Die Teilnehmer werden getestet und müssen eine Handlungsprobe im Alltag abgeben. Es finden Coachings und Supervisionen statt. Es wird erwartet, dass die Problemanalyse sich verändert. Die Fluktuation und die Krankmeldungen sollen sich verringern.

### b) Moderationskompetenz

Besprechungen, Diskussionen und Problembearbeitungen erfordern neben einer

Präsentationskompetenz auch die Fähigkeit der Vorgesetzten zu moderieren oder sich einer Fremd-moderation zu unterwerfen.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollen

- verschiedene Arten der Präsentation und Moderation kennenlernen,
- grundlegende Arten an organisationstypischen Beispielen ausprobieren und
- bei einer Fremdmoderation konstruktiv mitarbeiten.

**Standard:** Die Teilnehmer sind handlungssicher in der Moderationsmethode und in der Diskussionsleitung. Sie können systematische Problemlösungen moderieren.

**Überprüfbarkeit:** Es werden Seminarbeobachtungen angestellt. Die Teilnehmer werden getestet und müssen eine Handlungsprobe im Alltag abgeben. Es finden Coachings und Supervisionen statt. Es wird erwartet, dass die Problemanalyse sich verändert. Die Fluktuation und die Krankmeldungen sollen sich verringern. Die Fehlzeitenquote soll sich verbessern.

### **Erläuterung zu den Regelkreisen „Mitarbeitergesprächssystem“ und „Problemmanagement“**

Auf der einen Seite steht der Arbeitgeber mit seinem Recht Ziele zu verfolgen, auf der anderen Seite der Arbeitnehmer mit Recht auf Achtung und Schutz seiner Würde und Gesundheit, mit dem Anspruch, die Arbeitswelt zu humanisieren und Selbstverwirklichung berücksichtigen zu können (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996).

Ein Regelkreis, der sich mit individuellen Bedürfnissen auseinandersetzt, sollte auf das Erreichen folgender Ziele ausgerichtet sein:

Persönliche Überforderung und Stress sollen abgebaut werden. Die Organisationsmitglieder sollen einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Sie sollen ihre Ziele verfolgen können. Dies kann wiederum dazu beitragen, dass die Mitarbeiter sich geschätzt fühlen. Die Beziehungsprobleme in der Organisation können gemeistert werden. Die Kommunikation in der Organisation soll gefördert werden. Hierbei können zwei Zielvorstellungen betrachtet werden, und zwar die Humanisierung der Arbeitswelt und die Steigerung der Leistung.

#### *Humanisierung der Arbeitswelt:*

Die unter diesem Begriff zusammengefaßten Bestrebungen vereinen folgendes Ziel: Verhinderung von negativen Auswirkungen der gegenwärtigen Struktur von Arbeit. In einem Regelkreis sollen vor allem

Gefühle der Abhängigkeit und Unselbständigkeit,

Eindrücke des Ausgeliefertseins durch keine oder geringe Beteiligung am Entscheidungssystem und an steuernden Strukturen,

Sprachlosigkeit im Umgang miteinander,

Sinn- und Ziellosigkeit der Arbeitsinhalte,

Stressbelastungen und fehlende differenzierende Problemsicht

in ihren Ursachen dargestellt und Strukturveränderungen in Gang gesetzt werden (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996).

#### *Steigerung der Leistung:*

Scheinbar im Widerspruch zur Humanisierung des Arbeitslebens stehen das Recht und die Pflicht auf Steigerung der Leistung. Begreift man beide Faktoren als Ziele, so fällt auf, dass mehr Arbeitszufriedenheit nicht zwangsläufig mehr Leistung bedeutet. Höherer Leistungsstandard hat einen Bezug zur Zufriedenheit. Dieser ist aber sehr gering und sehr individuell ausgeprägt (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996).

Verbesserungen und Interventionen müssen deshalb deutlich individuell ansetzen, um größere Effekte zu ermöglichen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Unterstützung von

- individueller Interaktion,



- intrinsischer Zufriedenheit,
  - günstigen soziokulturellen Faktoren,
  - konkreten systematischen Rückmeldungen
- und
- individuelle Interaktionen,
  - Möglichkeiten, eigene Leistung in den Arbeitsprozeß einzubringen,
  - intrinsische Arbeitsmotivation und
  - extrinsisch günstiges Vorgesetztenverhalten

die Arbeitszufriedenheit fördern können (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996).

Mitarbeiter wollen Gespräche mit ihren Vorgesetzten führen. Insbesondere individuelle Besonderheiten, Wünsche und persönliche Belange, eigene Auffassungen und Werte, Möglichkeiten der Selbstverwirklichung und persönliche Vorstellungen der Beteiligten sind wichtige Inhalte, die in einem Gespräch mitgeteilt werden sollen. In den Mitarbeitergesprächen sollen besonders die Ziele der Mitarbeiter eine Rolle spielen. Nach den bisherigen Erfahrungen übertreffen die Ziele der Mitarbeiter bei weitem die Zielvorstellungen der Organisationen (vgl. hier auch Röhrig, 1997). Sie sind genauer auf die jeweilige Arbeitssituation abgestimmt und wesentlich anspruchsvoller.

Trotz der positiven Erfahrungen mit Mitarbeitergesprächen versuchen Vorgesetzte immer wieder, das Gespräch mit den Mitarbeitern zu vermeiden (z.T. aus Angst vor der Auseinandersetzung mit ihren Mitarbeitern). Aus diesem Grund muss ein Klima mit persönlicher Kompetenz geschaffen werden, das diese Ängste und Hindernisse weitgehend auffängt.

Andererseits soll ein System geschaffen werden, das den Vorgesetzten weitgehend die Ausflüchte und Umgehungen erschwert. Mitarbeitergespräche werden in ein System überführt, das als Ganzes mehr ist als die Addition von vielen Einzelgesprächen (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996).

Hinzu kommt, dass zu einem solchen System auch ein systematisches Feedback gehört. Aus den Studien über diesen Bereich (Survey-Feedback, Daten-Rücklauf, Daten-Erhebung- und Rückkoppelung) ist die fruchtbringende Wirkung für Zufriedenheit und Effektivität bekannt (vgl. hier auch Röhrig, 1997).

Vergleicht man diese Möglichkeit mit anderen, auch populären Organisationsentwicklungsmaßnahmen, so erkennt man die prinzipielle Wirksamkeit solcher Rückmeldesysteme<sup>3</sup>. Bedenkt man dazu, dass sie in der Regel ohne großen Aufwand und ohne hohe Kosten einzuführen sind, so zeigt sich zusätzlich die ökonomische Qualität dieses Aspektes. Die tatsächliche Wirksamkeit in der Praxis hängt entscheidend von der begleitenden Unterstützung aller Verantwortlichen ab.

Von Bedeutung wird dabei sein, dass diese Bemühungen über einen längeren Zeitraum andauern und zu einer beobachteten und kontrollierten Kultivierung solcher Systeme führt. Die hier diskutierten Mitarbeitergespräche stellen in diesem Zusammenhang ein ausgezeichnetes Instrument dar, eine solche rückkoppelnde Systemwirkung zu verursachen.

### **5.3 Regelkreis „Qualitätsmanagement“**

Das Total-Quality-Management umfaßt alle Arbeitsbereiche und alle Arbeitsprozesse einer Organisation. Durchzuführende Dienste bzw. Arbeiten werden als Prozesse angesehen, voneinander abhängige Abteilungen haben nach der TQM-Terminologie in einem Kunden- und Lieferantenverhältnis. Der sich schließende Regelkreis bezieht sich auf die ständigen Rückmeldungen innerhalb der internen und externen Kunden- und Lieferantenbeziehungen.

#### **a) Interne Kunden- und Lieferantenbeziehungen**

---

<sup>3</sup> Die Wirksamkeit der Systeme kann in einer Verbesserung der Arbeitszufriedenheit und in einer Erhöhung der Effizienz der Organisation zur Folge haben. Letztlich kann sich die Wertschöpfung der Organisation verbessern.

Auf Grund der Globalisierung stehen die Organisationen immer mehr unter dem Druck effizienter zu werden. Dies muss bei einer Vergrößerung der Organisation und der Vielschichtigkeit der Aufgaben und Produkte zu einer immer enger werdenden Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen führen. Dadurch wird auch das Entstehen von Konflikten begünstigt. Zudem ist es notwendig, die Nacharbeit zu reduzieren. Wie bereits geschildert, werden im Verständnis des „Total-Quality-Managements“ voneinander abhängige Abteilungen als Kunden bzw. Lieferanten angesehen.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollen:

- die Bedürfnisse ihrer Kunden bzw. Lieferanten ermitteln,
- diese Erkenntnisse in die Arbeit der Arbeitsgruppe sicher einfließen lassen und
- Qualitätssicherungsinstrumente, wie Pareto diagramme und Fehlermängelerwartungsanalysen sicher beherrschen.

**Standard:** Die Teilnehmer sind handlungssicher in der Methode. Sie können standardisierten Analysen und Moderationen zum Thema in der Organisation durchführen.

**Überprüfbarkeit:** Das abteilungsübergreifende Arbeitsklima in der Organisation soll sich verbessern. Eine Arbeitsprobe im Berufsalltag wird durchgeführt. Die Produktqualität soll sich verbessern.

## **b) Externe Kunden-und Lieferantenbeziehungen**

Von entscheidender Bedeutung für die Arbeit der Organisation ist das Verhältnis zwischen den Kunden und der Organisation. Um die Produkte absetzen zu können, ist es notwendig, die Erwartungen der Kunden an die Produkte zu kennen und zu erfüllen.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sollen:

- Ersuchen und Beschwerden von Kunden sowie Anforderungen anderer Arbeitseinheiten zielgerichtet auswerten können
- und
- Analyseinstrumentarien sicher handhaben können

**Standard:** Die Teilnehmer sind handlungssicher bei der Analyse von Beschwerden. Die Teilnehmer beherrschen die Analyseinstrumente.

**Überprüfbarkeit:** Eine Arbeitsprobe im Berufsalltag wird vorgenommen. Coachings werden durchgeführt. Die Zufriedenheit der Kunden soll sich erhöhen. Die Anzahl der Reklamationen soll sich verringern.

Damit Regelkreis drei greifen kann, sind vorab Voraussetzungen zu schaffen, die die Umsetzung ermöglichen:

1. Ermittlung von Steuerungsdaten für die Organisationsführung
2. Identifikation von Ansprechpartnern in der Organisation
3. Datensammlung in der Controllingstelle
4. Festlegung eines Qualitätsstandards unter besonderer Berücksichtigung der internen und externen Kunden- und Lieferantenverhältnisse

Im Gegensatz zu den Regelkreisen eins und zwei liegt der Schwerpunkt des Qualitätsregelkreis nicht bei Personenstandards, sondern bei den Produktstandards und der Verbesserung der Kundendienstleistungen.

Nach den bisherigen Erfahrungen spielt dabei die Übernahme praktischer Führungsverantwortung durch die Führung der Organisation bei Qualitätsentscheidungen eine wesentliche Rolle.

Durch den dritten Regelkreis soll das Qualitätsbewußtsein innerhalb der Organisation gefördert werden. Durch immer wiederkehrende Bedarfs- und Bedürfnisabfragen zwischen den einzelnen Abteilungen soll das Entstehen von Konflikten entscheidend verringert werden bzw. Konflikte zwischen den

Abteilungen könnten schon im Anfangsstadium beseitigt werden (vgl. Röhrig, Leiders, Grunau, 1996). Dadurch soll sich die Effizienz der einzelnen Abteilungen erhöhen.

Das abteilungsübergreifende Denken wird gefördert und das Entstehen einer Corporate Identity kann sichtbar werden.

Die Nacharbeit an Werkstücken kann sich durch die Durchführung des dritten Regelkreises drastisch reduzieren.

Bei den externen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, also dem Verhältnis Kunde und Unternehmen, soll feststellbar werden, dass die Beschäftigten adäquat auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren können. Die Termintreue und die Erreichbarkeit der Mitarbeiter soll sich erhöhen. Die Ergebnisse der Kundenbefragung werden in das Informationssystem der Organisation integriert. Außerdem soll die Motivation der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Erreichbarkeit erhöht werden.

## 6. Empirische Erhebungen und Auswertungen

In einer Härtereier wurden drei Regelkreise zum Mitarbeitergespräch, Problemlösungsmanagement und Qualitätsmanagement (siehe Kapitel 4, 5 und Tabelle 6A) eingeführt. Vorbereitende Maßnahmen waren eine Erklärung der Führungskräfte zum Qualitätsmanagement und zur Verantwortung, Informationen und Anweisungen an die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Der Betriebsrat wurde in alle Maßnahmen einbezogen. Danach erfolgte eine Mitarbeiterbefragung mit einem modifizierten Fragebogen nach von Rosenstiel (1992) zur Arbeitszufriedenheit und zur antizipierten Kundenzufriedenheit. Anschließend wurden die Führungskräfte des Unternehmens im ersten Regelkreis in Seminaren<sup>1</sup> trainiert aktiv zuzuhören, Gefühlsbotschaften zu empfangen und zu senden und Mitarbeitergespräche zu führen. Durch diese Schulungen sollte eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erreicht werden. Die Workshops des zweiten Regelkreises Problemlösungsmanagement hatten die Verbesserung der Moderations- und Problemlösungskompetenz der Führungskräfte zum Ziel. In den Seminaren des dritten Regelkreises wurden die internen und externen Kunden- und Lieferantenverhältnisse der Organisation bearbeitet. Nach Beendigung der Führungskräfte-schulungen wurden die jeweiligen Regelkreise in der Organisation eingeführt. Die Führungskräfte konnten während des Projektzeitraums Coaching und Supervision in Anspruch nehmen. Am Ende der Projektlaufzeit wurde eine zweite Messung der Arbeitszufriedenheit durchgeführt. Ziel dieser Messungen war es, die Stärke der Intervention (Grad der Veränderung) zu messen.

Das Projekt wurde durch die Arbeitsgemeinschaft Industrieforschung „Otto von Guericke“ finanziert. Der Projektnehmer war das Institut für Unternehmenskybernetik e.V. (Mülheim/Ruhr). Die einzelnen Seminare wurden durch zwei Diplom-Psychologen, einem Diplom-Ingenieur und einem Magister Artium durchgeführt.

---

<sup>1</sup> Sie wurden von acht bis zehn Führungskräften mit Erfolg besucht.

**Tabelle 6.A: Einführung von Regelkreisen zum Qualitätsmanagement (QM)**

Einführung von Regelkreisen zum Qualitätsmanagement (QM)																					
Ifd.Nr.	Projektschritte	Durchführung	Teilnehmer	Dauer	Projektmonate																
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11						
1	Vorbereitende Maßnahmen	Geschäftsleitung (GL)			○																
	Erklär. zur QM/Verantwortung der Führungskräfte (FK)	GL																			
	Informationen bzw Anweisung an FK und Mitarbeiter (MA)	GL																			
	Einbeziehung des Betriebsrates (BR)	Projektteam	FK	1 Tag																	
	Führungskräfteplenum zur Einführung von QM																				
	Mitarbeiterbefragung / Kennwertermittlung	Projektteam	MA	2 h																	
2	Mitarbeitergespräche (Regelkreis 1) Aktives Zuhören (WS)	Projektteam	FK	2 Tage		■	—														
	Senden und Empfangen von Gefühlsbotschaften (WS)	Projektteam	FK	2 Tage			■	—													
	Mitarbeitergespräche (WS)	Projektteam	FK	2 Tage			■	—													
3	Qualitätsmanagement (Regelkreis 3) Externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen(WS)	Projektteam	FK	1,5 Tg																	
	Interne Kunden- und Lieferantenbeziehungen(WS)	Projektteam	FK	2.5 Tg																	
	Einführung Qualitätsmanagementgruppe (WS)	Projektteam	FK	1 Tag																■	
4	Problemlösungsmanagement (Regelkreis 2)	Projektteam	FK	2 Tage																■	
	Moderationskompetenz (WS) / Problemmanagement (WS)	Projektteam	FK	2 Tage																■	
	Einführung von Problemlösungsgruppen (WS)	Projektteam	FK	1 Tag																■	
5	Projektmanagement, Betreuung (Coaching und Supervision)	Projektteam	je nach Bedarf u. Nachfrage	mind. 1 Tag monatl.																	
	Mitarbeiterbefragung / Kennwertermittlung	Projektteam	MA	2 h																	○

WS = Workshop

■ — = Linie zeigt den Spielraum für eine mögliche Terminierung des Workshops auf.

○ = Mitarbeiterbefragung

(Tabelle aus IFU, 1996, S.27)

Im folgenden wird die Gruppe der Befragten (Interventionsgruppe) und die Erhebungssituation dargestellt (Abschnitt 6.2.1.), sowie die Ergebnisse der Erhebung zu den jeweiligen Messzeitpunkten (6.2.1 und 6.2.2.), das Erhebungsinstrument und die Auswertungsmethoden (6.3.). Die Erläuterung der Auswertungsschritte des Vergleichs beider Messungen erfolgt in Kapitel 6.4. Die Ergebnisse der Messungen werden in den Abschnitten 6.5 und 6.6 beschrieben. Angaben zu Stabilität, Korrelation und Superstruktur der Skalen finden sich in Kapitel 6.7. Mit der Itemanalyse und der Weiterentwicklung des Instruments beschäftigt sich Kapitel 6.8. Auf Grund von Vorbehalten vergleichbarer Firmen konnte keine Vergleichsgruppenmessung durchgeführt werden.

## **6.1 Beschreibung der Interventionsgruppe**

Die Interventionsgruppe bestand aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Härterei. Die aktuelle Belegschaft betrug 63 Mitarbeiter. Personen, denen Führungsverantwortung übertragen worden war, schieden für die Befragung aus. Sie nahmen an der Fortbildung zwecks Rückmeldung und Umsetzung der Erhebungsergebnisse teil. Insgesamt wurden 71 Personen befragt: Zum ersten Erhebungspunkt nahmen 61, zum zweiten Erhebungspunkt 58, zu beiden Erhebungszeitpunkten beteiligten sich 48 Mitarbeiter durchgehend an der Untersuchung. Diese Erhebungsgruppe wird als Interventionsgruppe aufgefasst, da nur jeweils wenige Mitarbeiter nicht an der Befragung teilnahmen. Der Rücklauf betrug zum ersten Messpunkt 97%, zum zweiten Messpunkt 92%. Die etwas höhere Zahl der Verweigerungen zum zweiten Erhebungspunkt wurde z.T. mündlich damit begründet, nicht an der ersten Erhebung teilgenommen zu haben und sich daher weniger angesprochen zu fühlen. Die Differenz zwischen den Teilstichproben zum ersten und zweiten Erhebungspunkt und der zu beiden Punkten befragten Stichprobe ( $n = 48$ ) war deshalb vor allem auf Arbeitsplatzwechsel zurückzuführen.

Eine Übersicht über die soziodemographischen Daten, die die Interventionsgruppe ( $n = 48$ ) beschreiben, geben die Tabellen im Anhang (6.1.A – D). Unter 35 Jahre waren 43,7%, nur 25% waren 46 Jahre und älter. Drei Viertel waren verheiratet, 35,4% hatten kein und 35,4% ein Kind (der Rest mehr). Fast die Hälfte hatte den Hauptschulabschluss (47,9%), ein Drittel den Realschulabschluss (33,3%). Es überwiegen somit deutlich jüngere Befragte mit Kleinfamilienbindung und Haupt- und Realschulbildung.

## **6.2 Übersicht: Messung der führungsbezogenen Arbeitszufriedenheit**

In diesem Abschnitt erfolgt eine kurze Darstellung der Auswertung in Bezug auf die eingesetzten Methoden und die Durchführung von Intervention, Erhebung und Auswertung sowie deren Ergebnisse.

Die von uns durchgeführte Einführung der Regelkreise stellt im Forschungsdesign die unabhängige Variable dar, deren Auswirkung auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter als abhängige Variable erfasst wurde. Die Seminare bilden die Grundlage für die Verbesserung der kommunikativen Fähigkeiten der Vorgesetzten.

Die Arbeitszufriedenheit wurde dabei durch den eingesetzten Fragebogen an zwei Messzeitpunkten ermittelt, zu Beginn und am Ende der Intervention.

Im Sinne eines Regelkreises wurde die Veränderung der Arbeitszufriedenheit nach dem ersten und zweiten Messzeitpunkt an die Führungskräfte zurückgemeldet. Die Vorgesetzten hatten dann die Gelegenheit ihr persönliches Problemprofil mit ihren Mitarbeitern zu bearbeiten.

Um die Ausgangssituation zu ermitteln, die die Führungskräfte in das Verhaltenstraining mitbringen, wurde eine Datenerhebung vor Beginn der Maßnahme durchgeführt. Die zweite (Retest-) Untersu-

chung mit gleichem Design wurde nach Beendigung der Maßnahme durchgeführt. Beide Untersuchungen umfassten dreizehn identische Skalen zu verschiedenen Dimensionen der Arbeitszufriedenheit in einem weiten Sinne, d.h. einschließlich der Zufriedenheit mit Rahmenbedingungen und der Organisation als ganzer.

Die Erhebung erfolgte in kleinen Gruppen mit nicht mehr als 20 Personen. Jeder Mitarbeiter wählte sich zur Anonymisierung eine Codenummer aus, die nur einer ausgewählten Person des Betriebsrates bekannt war. Dadurch sollte ein Vergessen der Nummer verhindert werden. Mit dieser Codenummer konnten die Erhebungsergebnisse über die zwei Untersuchungszeitpunkte verglichen werden. Die Auswertung erfolgte anonym, da in erster Linie die auf die Gruppe bezogenen Daten wichtig sind, um mögliche Trainingseffekte darstellen zu können.

Die Fragebögen wurden in einer Informationsveranstaltung ausgegeben, von den Mitarbeitern bearbeitet und wieder eingesammelt. Dadurch ergab sich eine Rücklaufquote von 100 % zu jedem Messpunkt.

### **6.2.1 Erster Messzeitpunkt (Ausgangserhebung)**

Zunächst wurde der Ist-Zustand der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter ermittelt. Alle Mitarbeiter wurden zu diesem Zweck aufgefordert, den Fragebogen auszufüllen. Bedingung war die Zusicherung der Anonymität und die den Mitarbeitern mitgeteilte Möglichkeit, über den Fragebogen Einfluss auf das Verhalten der Führungskräfte auszuüben.

In der Auswertung wurde neben den rückmeldungsrelevanten Berechnungen (siehe 6.3.2) für die Führungskräfte weitere Berechnungen für eine erste deskriptive Analyse vorgenommen. Fehlende Daten wurden in Anbetracht der hohen Rücklaufquote (98% zu t1) für die Rückmeldung und Weiterbildung der Führungskräfte vernachlässigt.

Die Ergebnisse waren dann Grundlage für ein Gespräch zwischen den Führungskräften und ihren Mitarbeitern, in dem ihnen die Möglichkeit gegeben wurde, ihr eigenes Führungsverhalten in der Vergangenheit zu bewerten. Sie konnten sich dann persönliche Ziele für ihr zukünftiges Verhalten setzen. Zudem wurden anschließend auf Grundlage der Ausgangsanalyse von den Führungskräften systematische Mitarbeitergespräche im Sinne unserer Schulung durchgeführt.

### **6.2.2 Zweiter Messzeitpunkt (Effekterhebung)**

Nach fünf Monaten wurde eine zweite Messung der Arbeitszufriedenheit durchgeführt. Die Auswertung erfolgte skalenweise. Zur Überprüfung der Signifikanz der Veränderungen wurden T-Tests eingesetzt.

Die Ergebnisse dieser Messung wurden den Führungskräften individuell mitgeteilt. Im Mittelpunkt der Darstellung standen dabei jene Skalen, die das Verhalten der Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeiter direkt beschreiben (vgl. 6.3). Neben Skalenmittelwerten wurden ggf. einzelne, besonders auffällige (vom Mittelwert abweichende oder veränderte) Items thematisiert. Hierdurch wurde ihnen die Möglichkeit gegeben, die Auswirkungen ihres geänderten Führungsverhaltens zu überprüfen. Probleme in der Umsetzung des Konzeptes bei der Gestaltung der Mitarbeitergespräche durch die Führungskräfte waren ebenfalls Inhalt des Rückmeldegesprächs.

## 6.3 Erhebungsinstrument und Auswertungsmethoden

### 6.3.1 Fragebogen

Der eingesetzte Fragebogen zur Messung der Arbeitszufriedenheit umfasst dreizehn Intervallskalen. Er wurde nach von Rosenstiel (1992, vgl. auch Röhrig, 1996) erstellt. Im Gegensatz zum Fragebogenentwurf von Röhrig (1996) umfasst der hier eingesetzte Erhebungsbogen eine zusätzliche Skala zur wahrgenommenen Kundenzufriedenheit. Die Skalen haben folgende Benennungen:

1. Unternehmenswerte und Unternehmensziele
2. Beziehungen zwischen Kollegen
3. Vorgesetztenverhalten
4. Arbeitsorganisation
5. Information und Mitsprache
6. Interessenvertretung
7. Leistung des Unternehmens für Mitarbeiter
8. Abteilungsziele und persönliche Arbeitsziele
9. Kritikgewohnheiten
10. Delegation
11. Arbeitsleistungen
12. Kundenzufriedenheit
13. bereichsübergreifende Zusammenarbeit

Die einzelnen Skalen unterteilen sich in einen Itemblock zur *Beurteilung* der abgefragten Zufriedenheitsdimensionen, einen zur *Gesamtbewertung* der in der Skala durch Einzelitems angesprochenen Zufriedenheitsdimension und einen zur *Gewichtung*, d.h. zur zugewiesenen Gesamtbedeutsamkeit der Zufriedenheitsdimension der jeweiligen Skala.

#### **Beispiel:**

Der Bereich „Beziehungen zwischen Kollegen“ hat 8 Items, die zur allgemeinen **Beurteilung** der Arbeitssituation gestellt und von den Mitarbeitern auf einer Skala von 1 bis 5 beurteilt wurden, z.B. Frage 2.1:

2.1 In unserem Arbeitsbereich verstehen wir  
uns als Team, das optimal zusammenarbeitet.

	stimmt						stimmt
							nicht
	1	2	3	4	5		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		



Zu diesen acht Items wurden zum Abschluss dann noch einmal zwei Einschätzungen durch die Mitarbeiter vorgenommen: eine zur **Gesamtbewertung** der Zufriedenheitsdimension der jeweiligen Skala und eine zur persönlichen **Gewichtung** der Skala:

2.9. Die Beziehungen zwischen den Kollegen bei

uns sind		gut					schlecht
		1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2.10. Dass die Beziehungen zwischen den Kollegen

gut sind, halte ich für		besonders					nicht so
		wichtig				wichtig	
		1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Außerdem enthält der Fragebogen gemäß den gängigen Konstruktionsprinzipien für Erhebungsinstrumente negativ und positiv gepolte Items, um stereotypes Antwortverhalten zu erschweren:

2.1 In unserem Arbeitsbereich verstehen wir

uns als Team, das optimal zusammenarbeitet.		stimmt					stimmt nicht
		1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

im Gegensatz zu

2.6. Wichtige Dinge werden oft unter den Teppich  
gekehrt.

		stimmt					stimmt nicht
		1	2	3	4	5	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Für die Auswertung wurden negativ gepolte Items umcodiert, so dass niedrigere Werte durchgehend eine höhere Zufriedenheit bedeuten und höhere Werte Unzufriedenheit ausdrücken.

Bereits aus der Bezeichnung der Skalen geht hervor, dass der Einfluss des Führungsverhaltens auf sie unterschiedlich hoch vermutet wird. Einige Skalen erfassen dieses Verhalten ausdrücklich und direkt – die Skalen Vorgesetztenverhalten, Kritikgewohnheiten und Delegation. Aus diesem Grund wurden diese Skalen in der Rückmeldung an die Führungskräfte besonders berücksichtigt. Die Vorgesetzten sollen in ihrem Führungsverhalten besonders auf diese Bereiche achten. Die Führungskräfte wurden vom Projektteam über ihre Ergebnisse informiert.

Andererseits ist das Führungsverhalten, auch aus unserer bisherigen Erfahrung mit dem Fragebogen, nicht unabhängig von den anderen Skalen. Es besteht vielmehr die Möglichkeit, dass z.B. ein geändertes „Führungsverhalten“ einen Einfluss auf „Beziehungen zwischen Kollegen“ hat, wenn durch einen kooperativeren Führungsstil ein Solidaritätseffekt bei den Mitarbeitern wegfällt.

Außerdem war zu erwarten, dass *alle* Skalen Arbeitszufriedenheit erfassen, weil auch die Zufriedenheit mit der Organisation und ihrer Leistungsfähigkeit einerseits, das Sinnerleben der unmittelbaren Tätigkeit andererseits einander beeinflussen. Die Skalen sind deshalb abhängig voneinander. Nur bei der Skala „Kundenzufriedenheit“ und - mit Einschränkung - bei der Skala „Interessenvertretung“ konnte ein weniger enger Zusammenhang zur Arbeitszufriedenheit vermuten werden, weil sie soziale Transaktionen thematisieren, an denen auch andere Akteure als die eigene Organisation mitwirken. Sie weisen demzufolge auf Schwächen und Stärken der Organisation hin, die nicht allein durch das Verhalten der Führungskräfte zu beeinflussen sind.

Ein ähnlicher Zusammenhang stellt sich auch für die einzelnen Items dar. Auch hier sind einige Items zur direkten Rückmeldung an die Führungskräfte geeignet. So z.B. Item 3.1 und 9.2:

<p>3.1.: Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt.</p>	<p>stimmt</p>	<p>stimmt nicht</p>
	<p>1   2   3   4   5</p>	
	<p><input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/></p>	
<p>9.2.: Aus Angst vor Kritik verbergen Mitarbeiter oft ihre Fehler und ihre wahren Ansichten.</p>	<p>stimmt</p>	<p>stimmt nicht</p>
		<p>1   2   3   4   5</p>
		<p><input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/>   <input type="checkbox"/></p>

### 6.3.2 Analysen

#### Erste Messung und Berechnungen zur Rückmeldung an die Führungskräfte

Um den einzelnen Führungskräften eine individuelle Rückmeldung zu geben, wurden die Ergebnisse der Mitarbeiter der jeweiligen Führungskraft, also die Mittelwerte und Varianzen der einzelnen Skalen und Items in den Mitarbeitergruppen getrennt berechnet. Die Ergebnisse dieser Untergruppen der Skalen wurden zur Grundlage für die Rückmeldung an die Führungskräfte gemacht. Auch einzelne Items wurden zur Rückmeldung herangezogen.

Mittelwerte der Skalen, bezogen auf das Gesamtunternehmen, wurden ebenfalls berechnet und zum Vergleich der Resultate verschiedener Gruppen genutzt.

### **Beispiel**

Führungskraft A hat 10 Mitarbeiter. Für die Skala „Beziehungen zwischen Kollegen“ gibt es insgesamt 8 Items zur Beurteilung der Arbeitssituation, eine zur Bewertung und eine zur Gewichtung der Arbeitssituation.

Für Führungskraft A wurden nun für jede einzelne Aussage Mittelwerte gebildet. Zudem wurden alle acht Items der Beurteilung der Arbeitssituation in einem weiteren Mittelwert zusammengefasst. Damit ist es möglich, der Führungskraft eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten im Punkt „Beziehung zwischen Kollegen“ zu geben; man kann dabei sowohl die Mittelwerte einzelner Items als auch den Mittelwert der Beurteilung der Arbeitssituation berücksichtigen.

Zudem wurde die Varianz der Items, Skalen und Gruppen berechnet, um ggf. auffällige Divergenzen der Urteile auf jeder Ebene (einzelne Items, einzelne Mitarbeiter, zwischen Abteilungen) zu erkennen. So könnte eine auffällige Varianz in Dimensionen, die sich unmittelbar auf das Verhalten der Führungskraft beziehen, auf verschiedene Probleme hinweisen:

- eine Ungleichbehandlung der Mitarbeiter durch die Führungskraft;
- divergierende Erwartungen der Mitarbeiter an die Führungskraft;
- eine konflikthafte Untergruppenbildung;
- unterschiedliche Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter derselben Führungskraft, die dadurch unterschiedliche Anforderungen an das Führungsverhalten stellen.

Welche Konstellation im Einzelfall vorliegt, ist ggf. mit der Führungskraft zu klären. Die beobachteten Streuungen waren durchgehend nicht so auffällig bzw. konnten so befriedigend in den Feedback-Gesprächen mit den Führungskräften erhellt werden, dass mögliche Anschlussuntersuchungen (z.B. soziometrische) in keinem Fall erforderlich schienen.

### **Zweite Messung (Effektmessung) und Berechnungen zur Rückmeldung an die Führungskräfte**

Um den Führungskräften eine Rückmeldung über den Einfluss ihrer Gespräche auf die Arbeitszufriedenheit geben zu können, wurde der Fragebogen von den Mitarbeitern ein zweites Mal ausgefüllt.

Die Auswertung wurde in gleicher Weise wie bei der ersten Messung vorgenommen. Mittelwerte und Varianzen der Skalen bezogen auf das Gesamtunternehmen wurden wie schon bei der ersten Messung errechnet.

Da sich interne Veränderungen ergeben hatten, musste für einige Führungskräfte, die vorher noch nicht in die Berechnung mit eingegangen waren, erste Mittelwerte und Varianzen berechnet werden. Außerdem ergab sich das Problem, dass einige Mitarbeiter durch Kündigung, langfristige Erkrankung oder Arbeitsplatzwechsel bei der zweiten Messung nicht mehr berücksichtigt werden konnten. Es konnte deshalb nur eine Veränderungsmessung der noch vorhandenen Mitarbeiter im Verhältnis zur ersten Messung erfolgen. Aus diesem Grund musste die erste Berechnung zu den Mittelwerten und Varianzen der einzelnen Führungskräfte nochmals durchgeführt werden.

### **Beispiel:**

Führungskraft A hatte zum ersten Messzeitpunkt 10 Mitarbeiter, für die das erste Balkendiagramm berechnet wurde. Zum zweiten Messzeitpunkt hatte die Führungskraft noch 9 Mitarbeiter, von denen allerdings nur 7 identisch mit denen aus der ersten Messung waren, da drei Mitarbeiter in der Zwischenzeit ausgeschieden waren und zwei davon ersetzt wurden.

Für die Veränderung der Arbeitszufriedenheit dürfen nur die sieben Mitarbeiter berücksichtigt werden, die schon bei der ersten Messung dabei gewesen waren, da die neuen Mitarbeiter noch keine Mitarbeitergespräche erlebt hatten. Aus diesem Grund musste die erste Berechnung zu den Mittelwerten und Varianzen der einzelnen Führungskräfte nochmals durchgeführt werden. Die relative Besserung oder Verschlechterung der Arbeitszufriedenheit wurde also nur auf die Personen bezogen, die sowohl bei der ersten und zweiten Messung Mitarbeiter der Führungskraft A waren.

#### **6.4 Auswertungsschritte des Vergleichs beider Messungen**

Zunächst wurden Berechnungen zur Bestimmung des Zusammenhangs von erster und zweiter Messung angestellt, die Auskunft darüber geben sollten, ob signifikante Veränderungen der Arbeitszufriedenheit bei den einzelnen Führungskräften und bei dem Gesamtunternehmen zwischen erster und zweiter Messung eingetreten waren, und wie groß diese ggf. wären. Hierzu wurden t-Tests für abhängige Stichproben eingesetzt.

Da sich auf der Ebene der Subskalen in den t-Tests praktisch keine Veränderungen zeigten, wurde anschließend geprüft, inwieweit diese Skalen interkorrelieren und ob sich gemeinsame Hintergrundfaktoren in der Arbeitszufriedenheit abzeichneten. Hierfür wurde vor allem die Faktorenanalyse eingesetzt und die resultierenden Faktorstrukturen zu beiden Messpunkten miteinander verglichen.

Abschließend wurde eine Evaluation des Erhebungsinstruments vorgenommen, da die äußerst geringen Effekte der Intervention und die hohen Interkorrelationen und Überlagerungen der Skalen auf Redundanzen des Fragebogens verwiesen und zu prüfen war, ob ein kürzeres, kumulatives Gesamtmaß zur Arbeitszufriedenheit möglicherweise deutlichere Effekte nachweisbar machen würde.

Infolge Beschäftigungsfluktuation konnten nicht durchgehend die gleichen Personen zu erstem und zweitem Messpunkt erfasst werden. Die Stichprobe der in beiden Befragungen mitwirkenden Probanden beträgt vielmehr  $N = 48$ .

#### **6.5 Ergebnisse der ersten Messung**

Die Resultate der ersten Messungen wurden als Mittelwerte der Bereiche – also führungskräftebezogen – sowie als Mittelwerte und Varianzen der Skalen bezogen auf das Gesamtunternehmen errechnet, dargestellt und in das Feed-Back gegeben.

Die Mittelwerte in den einzelnen Skalen wurden den Führungskräften in Form eines Balkendiagramms dargestellt. Es erfolgte dabei kein Vergleich mit den Ergebnissen des Gesamtunternehmens oder den Ergebnissen anderer Führungskräfte im Unternehmen. So sollte sichergestellt werden, dass sich die Führungskräfte in ihren Zielsetzungen an den eigenen Stärken und Schwächen orientieren.

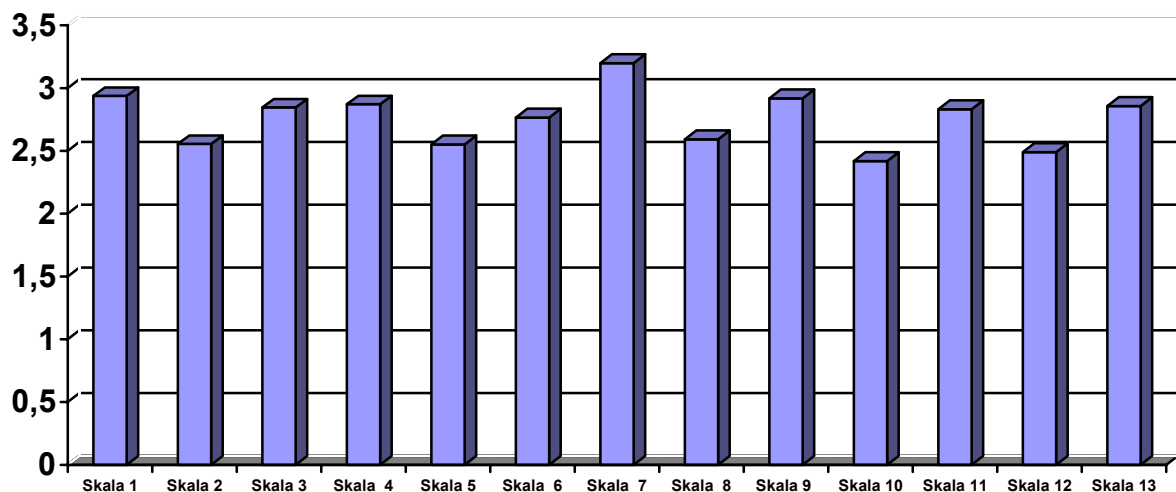
Weiter wurde eine Ausgangsanalyse mit dem Erhebungsbogen auf der Ebene der Mitarbeiter durchgeführt. Sie stellt die Arbeitssituation der Mitarbeiter zu Beginn der Intervention dar. Mittelwerte und Standardabweichungen der dreizehn Einzelskalen für die in beiden Erhebungen vertretene Interventionsgruppe sind in Tabelle 6.5.A zusammengestellt.

**Tabelle 6.5.A: Mittelwerte und Standardabweichungen der Einzelskalen in der Interventionsgruppe (N = 48) zum ersten Erhebungspunkt**

Skala:	Mittelwert	Standardabweichung
1 Unternehmenswerte und Unternehmensziele	2,93	0,62
2 Beziehungen zwischen Kollegen	2,52	0,87
3 Vorgesetztenverhalten	2,84	1,12
4 Arbeitsorganisation	2,86	0,89
5 Information und Mitsprache	2,55	0,95
6 Interessenvertretung	2,76	0,60
7 Leistung des Unternehmens für Mitarbeiter	3,19	0,86
8 Abteilungsziele und persönliche Arbeitsziele	2,59	0,76
9 Kritikgewohnheiten	2,91	0,91
10 Delegation	2,41	0,94
11 Arbeitsleistungen	2,83	0,55
12 Kundenzufriedenheit	2,49	0,66
13 bereichsübergreifende Zusammenarbeit	2,85	0,66

Bei der ersten Messung erreichte die Skala "Leistung der Organisation für die Mitarbeiter" den schlechtesten Wert. Dieser Wert kann in der Realität der Vorgesetzten, genau wie der Wert "Arbeitsorganisation" nicht oder nur sehr schwer verändert werden. Die Werte können durch Gespräche mit den Mitarbeitern verändert werden. Hierbei werden die Bewertungen und Ansprüche der Mitarbeiter mit der Realität abgeglichen. Die erzielten Werte wurden in einem Problemprofil umgewandelt. Abbildung 6.5.B zeigt das Gesamtproblemprofil der Organisation.

**Abbildung 6.5.B: Mittelwerte der Einzelskalen zum ersten Erhebungspunkt (N = 48)**



Auf Grund der relativ flachen Ausprägung wurde für jeden Vorgesetzten ein spezifisches Problemprofil erstellt. Diese Problemprofile konnten von den Vorgesetzten in den Mitarbeitergesprächen genutzt werden, um mit den jeweiligen Mitarbeitern an den Problemen der Organisationseinheit zu arbeiten. Durch die Mitarbeitergespräche sollten sich die jeweiligen Problemprofile bei der zweiten Messung verbessern.

### 6.6 Ergebnisse der zweiten Messung und Vergleich mit der ersten Messung

Für zwei Führungskräfte konnte keine Veränderungsmessung durchgeführt werden, da sie erst nach der ersten Messung zur Durchführung von Mitarbeitergesprächen eingesetzt wurden. Da sich a priori keine Hypothesen für einzelne Führungskräfte formulieren lassen, wurde auf eine getrennte Analyse verzichtet. Bei den sechs anderen Führungskräften fielen die Differenzen zwischen erster und zweiter Messung unterschiedlich aus. Teilweise traten sehr erkennbare Veränderungen auf. Grundlage für die Auswertung war aber die übergreifende Annahme, die Intervention müsste die Verhaltensweisen der beteiligten Personen und namentlich der Führungskräfte verändert und daher arbeitsgruppenübergreifend zu höherer Zufriedenheit geführt haben.

Um diese Annahme empirisch zu prüfen, wurden die Unterschiede zwischen erster und zweiter Messung t-Tests für abhängige Stichproben unterworfen. Die Ergebnisse stellt Tabelle 6.6.A zusammen.

**Tabelle 6.6.A: Mittelwerte, Standardabweichungen und t-Test-Ergebnisse beider Messpunkte nach Einzelskalen**

Skala:	Erste Messung		Zweite Messung		t-Test (zwei-seitig)	
	Mittelwert	Standard- Abweichung	Mittelwert	Standard- Abweichung	t-Wert	p
1	2,93	0,67	2,93	0,61	-0,05	n.s.
2	2,52	0,87	2,53	0,90	0,10	n.s.
3	2,84	1,12	2,74	1,00	-0,92	n.s.
4	2,86	0,89	2,75	0,89	-1,07	n.s.
5	2,55	0,95	2,58	0,84	0,32	n.s.
6	2,76	0,60	2,94	0,61	1,93	p<.10
7	3,19	0,86	3,11	0,92	-0,90	n.s.
8	2,59	0,76	2,59	0,79	0,06	n.s.
9	2,91	0,91	2,92	0,81	0,08	n.s.
10	2,41	0,94	2,48	0,87	0,64	n.s.
11	2,83	0,55	2,75	0,66	-1,14	n.s.
12	2,49	0,66	2,44	0,52	-0,50	n.s.
13	2,85	0,66	2,81	0,61	-0,42	n.s.

Zwischen erster und zweiter Messung ergaben sich in keiner Skala signifikante Veränderungen. Einige Skalen weisen leichte, mitunter äußerst geringfügige Verbesserungen auf (Skalen 3, 4, 7, 11 bis 13), andere praktisch gleiche Werte (Skalen 1, 2, 8, 9), ebenso gibt es – allerdings ebenso geringfügige - Verschlechterungen (Skalen 5, 6, 10). Ähnlich stabil liegen die Standardabweichungen, bei denen auch die Rangfolge der Skalen mit größerer oder geringerer Varianz gewahrt bleibt.

Die Mittelwertsvergleiche zeigen also einen minimalen Effekt und keine Veränderungen, die nicht mit hoher Wahrscheinlichkeit durch Zufallsschwankungen – etwa im Rahmen der Messgenauigkeit - aufgetreten sein könnten. Die evaluierte Intervention - eine Schulung der Führungskräfte mit Rückmeldung ihrer jeweiligen Ergebnisse - hat keine nachweisbare Auswirkung auf die durchschnittliche Arbeitszufriedenheit der Interventionsgruppe insgesamt gehabt.

### **Tabelle 6.7: Stabilität, Korrelationen und Superstruktur der Skalen**

Die Stabilität der Urteile in den Einzelskalen weist die Produkt-Moment-Korrelation über alle Befragten (n = 48) auf.

<b>Skala</b>	<b>Produkt-Moment-Korrelation t1 / t2</b>
<b>1. Unternehmensziele</b>	,57**
<b>2. Kollegialbeziehungen</b>	,68**
<b>3. Vorgesetztenverhalten</b>	,78**
<b>4. Arbeitsorganisation</b>	,63**
<b>5. Information, Mitsprache</b>	,69**
<b>6. Interessenvertretung</b>	,45**
<b>7. Leistung für Mitarbeiter</b>	,75**
<b>8. Abt. / persönliche Ziele</b>	,60**
<b>9. Kritikgewohnheiten</b>	,45**
<b>10. Delegation</b>	,63**
<b>11. Arbeitsleistungen</b>	,69**
<b>12. Kundenzufriedenheit</b>	,44**
<b>13. Übergreifende Zusammenarbeit</b>	,45**

\* Signifikanz  $p < .05$       \*\* Signifikanz  $p < .01$       (zweiseitig)

Neben einigen recht stabilen Dimensionen (Korrelationskoeffizienten um 0,7) fallen mehrere Skalen auf, bei denen die Urteile der gleichen Probanden zum ersten und zweiten Messpunkt nur etwa ein Fünftel der Varianz teilen (Korrelationskoeffizienten zwischen 0,4 und 0,5): Interessenvertretung, Kritikgewohnheiten, Kundenzufriedenheit, Übergreifende Zusammenarbeit. In mindestens diesen Dimensionen dürften die stabilen Mittelwerte die auf individueller Ebene eintretenden Effekte also eher verbergen als verdeutlichen, weil die Mittelung die nachweisbaren individuellen Urteilsverschiebungen aufzuheben scheint.

Eine Betrachtung der Korrelationen zwischen den Skalen zum ersten Erhebungszeitpunkt (t1) weist auf hohe Überlagerungen zwischen einzelnen Skalen hin: Etwa ein Drittel aller Korrelationskoeffizienten (Pearson Produkt-Moment) liegt über 0,5. Als Beispiel ist die besonders hoch mit anderen überlagernde Skala 7 herauszugreifen. Sie korreliert mit Skala 4 zu  $r = 0,63$ , zu

überlagernde Skala 7 herauszugreifen. Sie korreliert mit Skala 4 zu  $r = 0,63$ , zu Skala 5 mit  $r = 0,74$  und zu Skala 10 mit  $r = 0,78$  (alle hochsignifikant). Eine Übersicht gibt Tab. 6.7.A (s. Anhang).

Zum zweiten Messpunkt haben sich die Korrelationen zwischen den Skalen noch erhöht; sie liegen für mehrere Skalen in Bereichen über  $r = 0,7$ , also so hoch, dass die Skalen deutlich redundant sind und möglicherweise zusammengefasst werden könnten (so namentlich im Bereich der Skalen 3, 4, 5, 7 und 10). So teilt z.B. Skala 3 zum zweiten Messpunkt mit Skala 4 rund zwei Drittel der erfassten Varianz, mit Skala 5 sogar über 70% (Determinationskoeffizient  $r^2$ ). Die Interkorrelationsmatrix zeigt Tabelle 9.7.B (s. Anhang).

Die Systematik dieser Zusammenhänge auf Skalenniveau erschließt die Faktorenanalyse, zunächst durchgeführt für beide Zeitpunkte getrennt. Es wurde eine Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax Rotation durchgeführt. Alle Faktoren mit Eigenwerten größer als eins wurden beibehalten. Die Daten zeigt Tabelle 6.7.C (s. Anhang). Sie weisen eine recht übersichtliche Struktur der Zusammenhänge unter den Skalen auf: Bereits mit drei Faktoren sind 68,2% der gesamten Varianz der Skalenwerte aufgeklärt, davon umgreift bereits der erste Faktor rund die Hälfte der beobachteten Skalenvarianzen. Diese drei Faktoren wären bereits ziemlich präzise erfasst, wenn wir jeweils Skala 4, Skala 6 und Skala 12 erheben würden, die auf dem entsprechenden Faktor mit  $>.87$  laden.

- Der erste Faktor zeigt hohe Ladungen auf den Skalen 1 - 5, 7, 8 und 10, am höchsten auf Einzelskala 4. Diese bildet mit der „Arbeitsorganisation“ die Verlässlichkeit und Transparenz interner Koordination ab (Beispielitem 4.8.: „Die bestehenden Anweisungen und Regeln unterstützen und klären unseren alltäglichen Arbeitsablauf“). Dieser Faktor A ließe sich insgesamt als „Konflikt und Kooperation im unmittelbaren Arbeitsumfeld“ bezeichnen.
- Der zweite Faktor erhält hohe Ladungen in den Skalen 6, 9, 11 und 13, am ausgeprägtesten durch Skala 6. Diese erhebt die für die Befragten relevante Konfliktbearbeitung in der Organisation als ganzer, d.h. Interessenvertretung und Interessenausgleich im Betrieb (Beispielitem 6.6.: „Auch wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte unterschiedliche Interessen haben, finden sie meist selbst eine Lösung, die letztlich allen dient“). Dieser Faktor ließe sich daher mit „Konflikt und Kooperation in der Gesamtorganisation“ bezeichnen.
- Der dritte Faktor schließlich wird praktisch einzig von Einzelskala 12 beherrscht, die mit der „Kundenzufriedenheit“ auf einen zentralen Aspekt der Verbindung des Umfelds der Organisation als Ganzes, des Marktes und zur eigenen Arbeitstätigkeit zielt (Beispielitem 12.1.: „Ich schätze die Qualität der Produkte und Leistungen unserer Firma so gut ein, dass unsere Kunden sehr zufrieden sein können“). Diese Einzelskala thematisiert damit - im Kontrast zu den beiden vorhergehenden Faktoren - die „Außenbeziehungen der Organisation“ und wäre danach zu benennen.

Zum zweiten Messpunkt (t2) ergibt sich beim selben Verfahren – Hauptkomponentenanalyse mit anschließender Varimax-Rotation - ein einfacher strukturiertes Bild. Die Befunde sind Tabelle 6.7.D (s. Anhang) zu entnehmen. Die Analyse zeigt hier eine gegenüber dem ersten Messpunkt noch deutlich vereinfachte Struktur von nunmehr zwei Faktoren, die nur um ein geringes weniger von der beobachteten Gesamtvarianz erfassen (64,1%). Der eine Faktor ist bestimmt von den hohen Ladungen der Skalen 3 bis 5 und Skala 7; der andere Faktor konzentriert sich auf Skala 12. Eine ganze Reihe von Skalen (9 – 11 und 13) - liegt nun unentschieden mit etwa gleich hohen Ladungen auf beiden Faktoren. Zu beobachten sind mithin nur mehr ein Faktor für die Innen- und einer für die Außenbeziehungen der Organisation.

Einerseits hat sich die Faktorstruktur somit vereinfacht, was auf Unterschiede zwischen t1 / t2 hindeutet, nämlich eine Vereinfachung der Urteilmuster. Andererseits ist zu beiden Messpunkten ein zentraler Faktor mit einer hohen Varianzaufklärung (vor der Rotation) zu finden.



Um zu klären, in welchem Ausmaß einzelne Skalen von der Strukturverschiebung betroffen sind, wurden zwei Faktorenanalysen mit vorgegebener Faktorzahl gerechnet (je für t1 und t2). Die Zahl vorgegebener Faktoren wurde jeweils aus der vorigen Faktorenanalyse übernommen (Eigenwerte über 1). Dadurch wird ein Kreuzvergleich der Strukturen möglich: Welche Verzerrungen, Verschiebungen von Skalen über die Faktoren bzw. Informationsverluste ergeben sich zu t1 oder t2, wenn man bei einer Faktorstruktur mit gleicher Faktorenzahl bliebe? Eine Übersicht dieses Auswertungsdesigns gibt 6.7.E (s.u.). Die Daten der beiden Faktorenanalysen mit vorgegebener Extraktion einer zu t1 / t2 jeweils mit der Erstlösung gleichen Faktorzahl geben Tabellen 6.7.F und 6.7.G wieder (im Anhang).

### 6.7.E: Errechnete und vorgegebene Faktorzahlen der vergleichenden Faktorenanalysen

	Extraktionsbefehl: Eigenwerte über 1	Extraktionsbefehl: festgelegte Faktorzahl
t1	3 Faktoren	2 Faktoren
t2	2 Faktoren	3 Faktoren

Die Faktorenstrukturen und ihre Veränderung zwischen beiden Messpunkten lassen sich nun anhand der insgesamt gebundenen Varianz über alle Faktoren, der allein mit dem ersten (varianzstärksten) Faktor erfassten Varianz und der einzelnen Skalen beschreiben, die auf den jeweiligen Faktoren am stärksten laden (also diese Faktoren definieren). Aus den Faktorenanalysen ergibt sich als Ergebnis der in Tabelle 6.7.H zusammengestellte Überblick.

**Tabelle 6.7.H: Vergleich der Faktorstrukturen zu beiden Messpunkten (Faktorzahl, gebundene Varianz, Ladungsmuster)**

Faktorstrukturvergleich t 1 / t 2				
Messpunkt (Datensatz)	t1		t2	
Faktorzahl bei Eigenwert > 1	3	-	2	-
Faktorzahl vorgegeben	-	2	-	3
Varianz (Faktoren kumuliert) in %	68,2	59,5	64,1	70,0
Varianz (1. Faktor) in %	50,4	50,4	56,3	56,3
Skalen mit höchsten Ladungen auf 1. Faktor (>.7), rotierte Lösung	3, 4, 5, 7, 10	1, 3, 4, 5, 10	3, 4, 5, 7	3, 4, 5, 7
Skala mit höchster Ladung auf 2. Faktor (rotierte Lösung)	6	12	6	6
Skala mit höchster Ladung auf 3. Faktor (rotierte Lösung)	12	-	-	12

Bei genauerem Hinsehen erweisen sich die Unterschiede der Faktorstrukturen zwischen den beiden Messpunkten als nicht entscheidend divergent, ebensowenig unter verschiedenen Extraktionsparametern zur Angleichung der Faktorzahlen:

- Die in die jeweilige Lösung insgesamt aufgeklärte Varianz der Skalen bewegt sich durchgehend in der Größenordnung von 60 - 70%, d.h. um zwei Drittel der beobachteten Gesamtvarianz.
- Allein der jeweilige Hauptladungsfaktor (1. Faktor) vereinigt davon über die Hälfte (50 - 56%) auf sich.
- Unter den höchstladenden Einzelskalen finden sich von max. fünf drei durchgehend (Nr. 3, 4, 5). Diese drei waren auch in den Korrelationsmatrizen der Skalen (zu t1 / t2) bereits die auffälligsten Verbindungen eingegangen. Eine weitere Skala - Nr. 7 - verfehlt dieses Kriterium nur knapp (Ladung von .68 in der rotierten Lösung mit vorgegebener Extraktion von zwei Faktoren zu t1).
- Die höchstladenden Skalen auf dem zweiten bzw. dritten Faktor unterscheidet sich einzig darin, wie sie zwei gleichbleibend vertretene Skalen anordnen (Nr. 6, Nr. 12).

Es kommt hinzu, dass ein Vergleich der Varimax-Lösungen die Unterschiede eher übertreibt, „denn diese erfüllen - jeweils für sich - das mathematische Varimax-Kriterium und können deshalb größere Strukturunterschiede vortäuschen, als tatsächlich vorhanden sind“ (Bortz, 1993, S. 511). Aus folgenden Gründen schien daher eine genauere Signifikanzanalyse der Faktorstrukturen - etwa nach dem Kongruenzmaß oder durch konfirmative bzw. kanonische Faktorenanalyse (ebd., S. 512 - 514, 518 - 519, 581ff) - nicht aussichtsreich: Erstens betreffen, wie oben gezeigt, die Strukturunterschiede auf dem Niveau der Verteilung der Faktorladungen nur wenige Skalen. Zweitens werden Signifikanztests in Anbetracht der geringen Stichprobengröße und der geringen Verteilungsunterschiede auf dem Niveau der Faktorladungen eher negativ ausfallen, wenn die Effektstärken nicht geradezu dramatisch sind. Drittens müssten aus dem gleichen Grund (kleine Stichprobe) auch nichtsignifikante Unterschiede dennoch in den Einzelheiten der Datenmatrizen interpretiert werden, und die oben vorgeschlagene Interpretation bliebe die Grundlage für den Faktorstrukturvergleich.

Um sicherzugehen, dass sich nicht auf Ebene der Faktoren durch Kumulation der Wirkung in den Einzelskalen Effekte zwischen den beiden Messpunkten ergeben, die in einem Mittelwertvergleich der Einzelskalen übersehen wurden (was allerdings prima facie in Anbetracht der hohen Interkorrelationen der Einzelskalen unwahrscheinlich ist), wurden gemäß der o.a. Faktorenanalyse zu Messpunkt 1 (vgl. Tab. 6.7.C) zwei Superskalen gebildet:

- Superskala A = „Konflikt und Kooperation im unmittelbaren Arbeitsumfeld“ (Mittelwert der Einzelskalen 1 - 5, 7, 8, 10). Sie erreicht eine hohe, kaum zu verbessernde interne Konsistenz (Cronbach's Alpha = ,92 zu Messpunkt 1).
- Superskala B = „Konflikt und Kooperation in der Gesamtorganisation“ (Mittelwert der Skalen 6, 9, 11, 13). Sie erreicht zum ersten Messpunkt eine befriedigende, durch Weglassung einzelner Skalen nicht weiter zu verbessernde interne Konsistenz (Cronbach's Alpha = ,70).

Für den dritten Faktor Außenbeziehungen (erwartete Kundenzufriedenheit, Skala 12) existiert bereits eine aussagefähige Einzelskala, zu der nach dem Ergebnis der Faktorenanalyse keine weiteren hinzugezogen werden können.

Ein Mittelwertvergleich auf Ebene der beiden neuen, faktorenanalytisch abgeleiteten Superskalen ergibt ebenfalls keine signifikanten Mittelwertunterschiede (s. Tab. 6.7.H im Anhang), sondern vielmehr die zu erwartenden hochsignifikanten Korrelationen zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten (für A ist  $r = .80$ , für B ist  $r = .65$ ). Die Mittelwerte stagnieren praktisch (Superskala A verbessert sich um

zwei Hundertstel Skaleneinheiten von 2,78 auf 2,76, Superskala B verschlechtert sich um den gleichen Betrag von 2,86 auf 2,88).

Damit ergibt sich folgendes *Gesamtbild* der Faktorstrukturen: Auch auf Faktorebene bleiben die in den Skalen gebundenen Einzelurteile zwischen den beiden Messpunkten im Mittelwertvergleich weitgehend stabil. Das wurde anhand zweier neugebildeter Superskalen geprüft, deren eine acht Einzelskalen zu „Konflikt und Kooperation im unmittelbaren Arbeitsumfeld“ zusammenführt, während die andere vier Einzelskalen zu „Konflikt und Kooperation in der Gesamtorganisation“ verbindet. Nach den hohen Interkorrelationen vieler Skalen waren aber Veränderungen auf aggregiertem Niveau ebenfalls kaum zu erwarten.

Die Konstrukte der länger in der Organisation tätigen Mitarbeiter scheinen sich indessen vom ersten zum zweiten Messpunkt vereinfacht zu haben. Sie beurteilen ihre Tätigkeit und die Einrichtung vor allem in einem Faktorenkomplex ‘Soziale Beziehungen und Konfliktausgleich in der Arbeitsgruppe’ (Skalen mit höchsten Ladungen auf dem ersten Faktor) und davon getrennt unter dem Gesichtspunkt der Außenbeziehungen der Organisation, der Kundenzufriedenheit (Skala 12) sowie der formellen Konfliktorganisation im Betrieb (Skala 6, der zweite bzw. dritte Faktor).

Unabhängig davon, ob dabei eine Zwei- oder Drei-Faktorenlösung gewählt wird, steigt die insgesamt einbezogene Varianz vom ersten zum zweiten Messpunkt leicht an. Gleichzeitig erhöht sich der auf den ersten Faktor entfallende Varianzanteil und steigt über 50%, während die in diesen Faktor eingehenden Einzelskalen zahlenmäßig abnehmen (von fünf auf vier Skalen). Darin zeigt sich die Tendenz einer Vereinfachung der Urteilsstrukturen der Befragten: weniger Dimensionen im Hauptfaktor, aber mehr Gewicht auf diesem.

## 6.8 Itemanalyse und Weiterentwicklung des Instruments

Das Gesamtbild der empirischen Auswertung (t-Tests für gepaarte Stichproben,  $n = 48$ ) ergibt also: Es gibt keine signifikanten Veränderungen zwischen erstem und zweitem Messpunkt. Wenn ein Wert in die Nähe der Signifikanzgrenze gerät, ist die Effektstärke gering. Eine mögliche Ursache kann in der mangelnden Eignung des Erhebungsinstruments liegen. Im folgenden wird daher überprüft, welche Verbesserungsmöglichkeiten der Fragebogen laut vorliegendem Datensatz aufweist, und ob diese ein gravierend anderes Vorgehen nahelegen würden.

Für eine Verbesserung zeigen die Daten mehrere Ansatzmöglichkeiten:

1. Prüfung der niedrigkonsistenten Skalen auf divergierende Unterstrukturen (Faktoren), die u.U. auch für niedrige Korrelationen der gleichen Skala zwischen den beiden Messpunkten verantwortlich sind, da sie sich zu Lasten der Reliabilität einschränken.
2. Kürzung hochkonsistenter Skalen mit zahlreichen Items (d.h., vor allem Skala 03), womit man allerdings auf die Vorzüge eines empirisch bewährten Instruments verzichten würde.
3. Prüfung ihrer Ersetzbarkeit durch die Gesamtbeurteilungs-Items pro Dimension (im Fragebogen am Ende jeder Skala).
4. Zusammenlegen von hochkorrelierenden Einzelskalen.
5. Suche nach kumulativen Maßen des Gesamtkonstrukts „Arbeitszufriedenheit“.

### 6.8.1 Konsistenz der Einzelskalen und Subkonstrukte in niedrigkonsistenten Skalen

Die Konsistenzprüfung der Skalen, für die alle Probanden berücksichtigt wurden, die zu beiden Messpunkten den Fragebogen bearbeiteten, zeigt bis auf wenige Ausnahmen i.d.R. arbeitsfähige Skalen. (s. Tabelle 6.8.A).

**Tabelle 6.8.A: Skalenkonsistenz (Cronbach's Alpha)**

Skala:	Itemzahl	Erster Messpunkt		Zweiter Messpunkt	
		Mittelwert (N = 61)	Alpha	Mittelwert (N = 58)	Alpha
1. Unternehmensziele	8	3,06	,53	2,92	,65
2. Kollegialbeziehungen	8	2,55	,79	2,53	,83
3. Vorgesetztenverhalten	23	2,90	,96	2,71	,94
4. Arbeitsorganisation	8	2,86	,78	2,77	,83
5. Information, Mitsprache	5	2,80	,79	2,83	,77
6. Interessenvertretung	9	2,75	,56	2,94	,67
7. Leistung für Mitarbeiter	11	3,22	,83	3,10	,89
8. Abt. / persönliche Ziele	9	2,67	,82	2,65	,79
9. Kritikgewohnheiten	8	2,90	,84	2,94	,78
10. Delegation	6	2,43	,78	2,53	,77
11. Arbeitsleistungen	9	2,92	,34	2,81	,73
12. Kundenzufriedenheit	9	2,57	,67	2,47	,68
13. Übergreifende Zusammenarbeit	10	2,84	,71	2,78	,78

Die Reliabilität des Instruments kann also i.d.R. als zufriedenstellend bezeichnet werden. Mit Werten von Alpha < 0,6 fallen - allerdings nur am ersten Messpunkt - folgende Skalen auf:

- 01 - Unternehmensziele,
- 06 - Interessenvertretung und
- 11 – Arbeitsleistungen zum ersten Messpunkt. Dieser Wert verbessert sich zwar deutlich durch Weglassen zweier negativ mit der Skala korrelierender Items (auf Alpha = 0,59), ist indes auch dann unbefriedigend.

Diese relativ inkonsistenten Einzelskalen können durch Faktorenanalyse auf das Vorhandensein eigenständiger Unterdimensionen geprüft werden. Die Ergebnisse einer Hauptkomponentenanalyse (für Eigenwerte > 1) zeigt Tabelle 6.8.B.

### 6.8.B: Faktorenanalyse der drei niedrigkonsistenten Subskalen (Hauptkomponentenanalyse)

Skala	t1			t2		
	Komponenten	Anfängliche Eigenwerte	Prozent Varianz	derKumulierte Prozent	Komponenten	Kumulierte Prozent
01	1	2,54	31,68		2	52,55
	2	1,47	18,35			
	3	1,18	14,79	64,82		
06	1	2,70	30,02		3	66,78
	2	1,34	14,90			
	3	1,23	13,64			
	4	1,11	12,38	70,94		
11	1	2,38	26,45		3	68,16
	2	1,64	18,25			
	3	1,47	16,28			
	4	1,07	11,93	72,90		

Die Analyse der Items in den Skalen zeigt, dass die Skalen inhomogen sind.

Auf der Grundlage der Items, in denen die jeweiligen Subkonstrukte (Faktoren) der Einzelskalen hoch laden, lassen sich konzeptuelle Benennungen der Faktoren begründen (Tabelle 6.8.C).

**Tabelle 6.8.C: Unterkonstrukte der auf mehreren Faktoren ladenden Skalen**

Skala	Unterkonstrukte gemäß Faktorladungen auf Einzelitems (Benennungsvorschläge)
01	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeines Betriebsklima</li> <li>• Unternehmensimage</li> <li>• Bekanntheit strategischer Unternehmensziele</li> </ul>
06	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen in Betriebsführung</li> <li>• Individuelle Gewerkschaftsnähe</li> <li>• Vertrauen in Betriebsrat</li> </ul>
11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekanntheit betrieblicher Leistungskriterien</li> <li>• Konsensualität betrieblicher Leistungskriterien</li> <li>• Vertrauen in Leistungsgerechtigkeit betrieblicher Belohnungssysteme</li> <li>• Wahrnehmung künftiger Steigerungsmöglichkeiten von Produktivität</li> </ul>

Für jedes dieser Unterkonstrukte wäre in künftigen Erhebungen eine gesonderte Skala zu erstellen. Zudem bleibt zu untersuchen, ob der offenbar für die Führungskräfte-Ebene entworfene Fragebogen in allen diesen Subdimensionen für Untersuchungen auf Ebene des Shop-floor brauchbar ist. Qualitative Vorgespräche (u.a. mit Arbeitnehmervertretern) sowie die Augenscheinvalidität der in diesen Skalen zusammengefassten Einzelitems legen die Vermutung nahe, dass die Fragebogenkonstruktion aus der Perspektive der Betriebsführung erfolgte. Aus deren Sicht mögen – etwa in Skala 01 – Organisationsimage, Bekanntheit der Organisationsziele und Betriebsklima zusammenhängen, insofern die soziale Kohärenz und Kooperation in der Organisation darauf beruht, die Ziele und das Image überzeugend zu kommunizieren. Aus Sicht eines Werkers mag aber der Führungsstil und das soziale Klima in der unmittelbaren Arbeitsgruppe von Image und Zielen der Organisation weitgehend abgekoppelt erlebt werden.

### **6.8.2 Alternative Fassungen (Kürzungen) des Fragebogens**

Die Qualität des Instruments für den gegebenen Zweck könnte durch übermäßige Länge und Unhandlichkeit eingeschränkt sein. Nach den Praxiserfahrungen mit dem Einsatz des Instruments ist der Kopfteil bei weitem zu lang. Die ‘Spielregeln’ und arbeitsrechtlichen Modalitäten für den Einsatz von Fragebögen sind den Befragten i.d.R. in Umrissen vertraut und brauchen nur kurz angesprochen zu werden. Ebenso ist der Umgang mit Fragebögen als Kommunikationsmedien den meisten Befragten so geläufig, dass die einschlägigen Erläuterungen wegfallen oder stark gekürzt werden können; die Befragten haben sonst z.T. den Eindruck, dass sie für dumm gehalten werden.

Die Skala 3 zum „Vorgesetztenverhalten“ weist eine vergleichsweise hohe Zahl von Einzelitems bei extrem hoher interner Konsistenz auf und kann daher gesondert durch Itemanalyse auf Verdichtungsmöglichkeiten geprüft werden. Die Ergebnisse der Reliabilitätsanalyse für Skala 3 zum ersten Messpunkt gibt Tabelle 6.8.D wieder (vgl. Anhang): Die interne Konsistenz liegt bei Cronbach’s Alpha = 0,96. Ohne Informationsverlust könnten vier Items ausgeschlossen werden: Items 3.4, 3.13, 3.18 und 3.19. Die interne Konsistenz ohne diese Items liegt dann korrigiert bei Cronbach’s Alpha = ,96. Range und Staffelung der Trennschärfen würden durch eine solche Kürzung keine nennenswerten Einschränkungen erleiden.

Wird aus Gründen praktischer Handhabbarkeit eine weitere Verdichtung angestrebt, so lassen sich weitere Items weglassen, ohne dass die Skala ernste Konsistenzverschlechterungen hinnehmen muss. Sie besteht nun aus 12 Items - also etwa der Größenordnung der anderen Skalen - und weist immer noch eine ausgezeichnete Alpha-Reliabilität auf (> .95). Die zugehörigen Daten gibt Tabelle 6.8.E (s. Anhang). Die Korrelation mit der alten Skala liegt überzeugend hoch ( $r = ,99^{**}$  für  $t_1$ ,  $r = ,98^{**}$  für  $t_2$ ). Die alte und die neue, gekürzte Skalenfassung sind empirisch praktisch identisch. Die hohe Korrelation mit der Gesamtskala zeigt aber auch, dass beim vorliegenden Datensatz, gleiches Antwortverhalten in einer gekürzten Fassung unterstellt, keine anderen Ergebnisse zu erwarten gewesen wären.

### **6.8.3 Ersetzung der Skalen durch Gesamturteile (Einzelitems)**

Gerade bei formal weniger gebildeten Befragten (Shop-floor) ist erfahrungsgemäß mit Vorbehalten gegen als undurchschaubar, langweilig und wortreich wahrgenommene Erhebungsinstrumente zu rechnen: Sie erinnern an Prüfungen, wecken Ängste vor sozialer Kontrolle, ‚Durchschautwerden‘ und psychotechnischer Manipulation, gelten als praxisfern und zwingen zur Äußerung in einem unvertrauten Medium. Daher kann eine kurze Erhebung von zusammenfassenden Gesamturteilen der einzelnen Bewertungsdimensionen erhebliche Vorteile mit sich bringen:

- geringere Gefährdung durch unkontrollierbare Artefaktbildung („Pseudo-Opinions“),
- leichtere und ökonomischere Handhabung und damit die Möglichkeit zu häufigerer Wiederholung,
- und größere Nähe zu einfacher strukturierten subjektiven Urteilsprozessen.

Zunächst ist indes zu prüfen, ob die Gesamturteile für jede Dimension tatsächlich den aggregierten Einzelitems vergleichbare Informationen erbringen. Die Korrelationskoeffizienten zwischen den Einzelskalen zu jedem Messzeitpunkt und den zugehörigen Einzelitems mit Gesamturteilen der Befragten über die von der Skala je abgefragte Dimension fallen unterschiedlich hoch aus (s. Tabelle 6.8.F für die Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Skalenmittelwerten und den Einzelitems mit den Gesamturteilen der Befragten zur jeweiligen Skala).

**Tabelle 6.8.F: Produkt-Moment-Korrelationen von Skalenmittelwert und Skalen-Gesamturteil**

Skala	Item-Nummer (Gesamturteil)	r (erste Messung)	r (2. Messung)
1. Unternehmensziele	1.9	,45**	,43**
2. Kollegialbeziehungen	2.9	,48**	,56**
3. Vorgesetztenverhalten	3.24	,76**	,79**
3x. Vorgesetztenverhalten (Kurz)	3.24	,76**	,80**
4. Arbeitsorganisation	4.9	,67**	,68**
5. Information, Mitsprache	5.6	,72**	,79**
5. Information, Mitsprache	5.8	,74**	,71**
6. Interessenvertretung	6.10	,54**	,70**
7. Leistung für Mitarbeiter	7.12	,66**	,57**
8. Abt. / persönliche Ziele	8.10	,49**	,78**
8. Abt. / persönliche Ziele	8.12	,46**	,63**
9. Kritikgewohnheiten	9.9	,73**	,63**
10. Delegation	10.7	,64**	,62**
11. Arbeitsleistungen	11.10	,51**	,48**
12. Kundenzufriedenheit	12.10	,62**	,61**
13. Übergreifende Zusammenarbeit	13.11	,66**	,66**

\* Signifikanz  $p < .05$     \*\* Signifikanz  $p < .01$     (zweiseitig)

Insgesamt ist eine Ersetzung der Gesamtskalen durch die zusammenfassenden Einzelurteile für viele Skalen nach den vorliegenden Daten nicht anzuraten: Die zusammenfassenden Gesamturteile der Befragten erheben einen Gesamteindruck, der nur partiell mit dem Mittelwert der Einzelitems übereinstimmt. Betrachtet man eine Korrelation von gerundet  $r > 0,7$  (also mit einer laut Determinationskoeffizient erfassten, gemeinsamen Varianz von knapp 50%) als hinreichende Absicherung für den Verzicht auf eine ganze Skala, so kommt die Ersetzung durch das Gesamturteil für folgende Skalen in Frage:

- Vorgesetztenverhalten (Skala 03 bzw. 03kurz)
- Arbeitsorganisation (Skala 04)
- Information und Mitsprache (Skala 05)
- Interessenvertretung (Skala 06)
- Kritikgewohnheiten (Skala 09)
- Abteilungs- und persönliche Ziele lt. Item 8.10 (Skala 08)
- Übergreifende Zusammenarbeit (Skala 13)

Dabei spielt offenbar die Beschäftigungsdauer eine Rolle, da nicht alle diese Skalen zu beiden Messpunkten gleich hoch mit ihren Gesamturteilen korrelieren. Einschlägige Entwicklungen wären an größeren Befragungsgruppen, idealerweise in panel-Design, zu untersuchen, da es sich hier um betriebs-spezifische oder Zufallseffekte handeln kann.

Die korrelativen Zusammenhänge zwischen Skala und Gesamturteil sprechen zwar für eine insgesamt noch akzeptable Validität, weisen aber auf Probleme in einigen Skalen hin (01, 02, 06, 07, 08, 11): Hier läuft das Gesamturteil vom Skalenkonstrukt weg. Zu vermuten ist deshalb, dass die Befragten sich unter der abgefragten Dimension noch andere Aspekte vorstellen, als die Items der Skala erheben. Das wäre für eine künftige Fragebogenentwicklung in qualitativen Interviews vorab zu klären, um die Validität unter den spezifischen Bedingungen des jeweiligen Einsatzorts zu sichern.

#### **6.8.4 Zusammenlegen hochkorrelierender Einzelskalen**

Nach den Ergebnissen der Korrelations- und Faktorenanalyse auf Skalenebene überlappen mehrere Skalen. Dennoch können sie aus Gründen der Konstruktvalidität nicht unmittelbar ineinander übersetzt werden, da sie je unterschiedliche Verhaltensmuster der Führungskräfte sowie Arbeitsbedingungen abfragen. Überlagerungen ergeben sich also aus den gegenseitigen Bedingtheiten der erhobenen Faktoren im Betriebsalltag. Diese können sich daher von Erhebungseinheit zu Erhebungseinheit nach den je spezifischen Bedingungen dort ändern (in Gruppen, Betrieben, Shopfloor- oder Führungskraftenebene, usf.). Die Skalen dürfen daher nicht einzig auf der Grundlage hoher Interkorrelationen fusioniert werden.

#### **6.8.5 „Gesamtzufriedenheit“ als aggregiertes Maß**

Da die Skalen zumeist hochsignifikant und mit erheblichen Effektstärken untereinander korrelieren, ist es auf Grund der Datenlage her gerechtfertigt, nach einem Maß für das Gesamturteil über die Organisation zu suchen, das Arbeits- und Organisationszufriedenheit zusammenfassend abbildet.

Ein solches Gesamturteil lässt sich abbilden durch Aggregation der einzelnen abgefragten Dimensionen, d.h. aus den abschließenden Gesamturteilen zu jedem Skalenkomplex, die mit je einer Frage erhoben wurden. Wie diese einzelnen Skalen, bewegt sich die Skala „Gesamtzufriedenheit“ zwischen dem Minimalwert 1 und dem Maximalwert 5, wobei niedrigere Werte höhere Zufriedenheit bedeuten.

Die Daten der Reliabilitätsanalyse für „Gesamtzufriedenheit“ gibt Tabelle 6.8.G (s. Anhang). Eine auf diesem Wege gebildete Skala des Gesamturteils weist eine sehr gute interne Reliabilität auf (Cron-



bach's Alpha = 0,91 für den ersten Befragungspunkt, Alpha = 0,91 für den zweiten). Mittelwerte von etwa 2,0 bis etwa 2,9 weisen zwar auf ein recht homogenes Antwortverhalten hin, gewährleisten aber eine genügend deutliche Differenzierung (Trennschärfe).

Daher lässt sich als neue Variable das Gesamturteil „Gesamtzufriedenheit“ einführen, definiert als der Mittelwert aller zusammenfassenden Bewertungen der abgefragten Dimensionen. Es handelt sich also um die Mittelung der Einzelitems mit Gesamturteilen am jeweiligen Skalenende (mit den Nummern 1.9, 2.9, 3.24, 4.9, 5.6, 5.8, 6.10, 7.12, 8.10, 8.12., 9.9, 10.7, 11.10, 12.10 und 13.11).

Die Produkt-Moment-Korrelationen der Gesamtzufriedenheit mit den einzelnen Skalen sind sehr deutlich, da ja bereits die Interkorrelationen der Skalenmittelwerte ausgeprägt sind (vgl. 6.8.3 zur Übereinstimmung der jeweiligen Gesamturteile mit den Mittelwerten der Einzelskalen). Eine Übersicht gibt die folgende Aufstellung:

**Tabelle 6.8.H: Produkt-Moment-Korrelationen von „Gesamtzufriedenheit“ mit Mittelwerten der Einzelskalen**

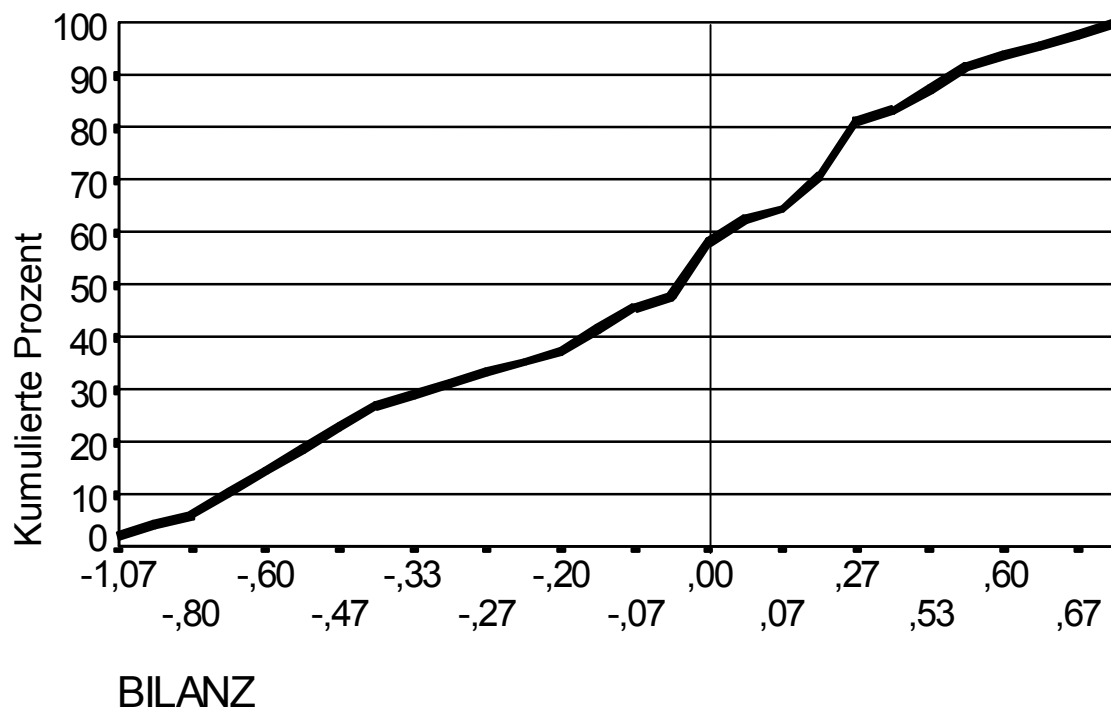
Skala	r
<b>1 Unternehmensziele</b>	<b>,66**</b>
<b>2 Kollegialbeziehungen</b>	<b>,51**</b>
<b>3 Vorgesetztenverhalten</b>	<b>,75**</b>
<b>4 Arbeitsorganisation</b>	<b>,73**</b>
<b>5 Information, Mitsprache</b>	<b>,76**</b>
<b>6 Interessenvertretung</b>	<b>,61**</b>
<b>7 Leistung für Mitarbeiter</b>	<b>,76**</b>
<b>8 Abteilungs- und persönliche Ziele</b>	<b>,72**</b>
<b>9 Kritikgewohnheiten</b>	<b>,80**</b>
<b>10 Delegation</b>	<b>,60**</b>
<b>11 Arbeitsleistungen</b>	<b>,76**</b>
<b>12 Kundenzufriedenheit</b>	<b>,44**</b>
<b>13 Übergreifende Zusammenarbeit</b>	<b>,67**</b>
* Signifikanz $p < .05$ ** Signifikanz $p < .01$ (zweiseitig)	

Die relativ geringe Übereinstimmung von „Gesamt“- mit „Kundenzufriedenheit“ (Skala B12) verweist auf ein generelles Problem des Erhebungsinstruments, das sich auch in der Skala „Gesamtzufriedenheit“ spiegelt: Beide verleihen durch die Auswahl der beurteilten Organisationsmerkmale den Innenbeziehungen ein deutliches Übergewicht in der Definition von Arbeits- und Prozessqualität. Aspekte der Außenbeziehung der Organisation bilden daher eine vergleichsweise isolierte Dimension, die auch in den Faktorenanalysen je einen eigenständigen Faktor hervorbrachte.

Die Gesamtzufriedenheit gestattet zu untersuchen, welche Gesamtbilanz sich für die Befragten zwischen den beiden Messpunkten ergibt, denn anhand des Index Gesamtzufriedenheit lässt sich eine Differenz von Gesamturteil B und Gesamturteil A abbilden: Ist die Gesamtbilanz positiv, hat sich das

Bild von der Organisation verbessert, ist sie negativ, hat es sich verschlechtert. Abbildung 6.8.I zeigt die kumulierten Differenzen.

**Abbildung 6.8.I: Kumulierte Prozentanteile nach persönlicher Gesamtbilanz (Veränderung) der Arbeitszufriedenheit zwischen beiden Messpunkten**



Je etwa die Hälfte der Befragten liegt also auf der Ebene eines kumulierten Gesamturteils unter bzw. über dem Nullwert. Mitarbeiter, die ihr Urteil über die Organisation zum zweiten Messpunkt verbessert, und solche, die es verschlechtert hatten, halten sich somit ungefähr die Waage. Der Mittelwert liegt nahe Null (-,053), der Median ist Null, das Minimum -1,07 und das Maximum 1,00 (n = 48).

Die Mittelwerte der beiden Gesamturteils-Indizes (t1, t2) liegen um 2,5. Zum Guten wie zum Schlechten ändern also je etwa 20% der Befragten ihr Gesamturteil um einen realisierten Skalenanteil von etwa einem Fünftel des durchschnittlich erreichten Skalenwertes und mehr. Im Gruppendurchschnitt heben sich die Änderungen jedoch ungefähr auf. Die geringe Zahl signifikant veränderter Skalenmittelwerte bzw. die hohe Produkt-Moment-Korrelation der Gesamtbewertungen zu beiden Messpunkten (Gesamtzufriedenheit t1 / t2:  $r = 0,79^{**}$ ) verbergen Unterschiede und Entwicklungen individueller Evaluationsmuster.

Auch für Mitarbeiter mit spezifischen Merkmalen lassen sich auf Grundlage des gebildeten Gesamtindex möglicherweise Zusammenhänge zur Entwicklung der Arbeitszufriedenheit zeigen. Die Produkt-Moment-Korrelation zwischen Alter und Gesamtbewertung liegt zu t1 bei  $r = -0,22$ , zu t2 bei  $r = -0,26$  (beide nichtsignifikant). Ältere Mitarbeiter sind also leicht zufriedener, was aber als ein Zufallseffekt angesehen werden kann. Ein graphischer Vergleich zeigt, dass der Korrelationskoeffizient den Zusammenhang unterschätzt, weil er in beiden Messpunkten nicht perfekt linear ausfällt (s. Abb. 6.8.J, 6.8.K)

Abbildung 6.8.J: Gesamtbewertung der Arbeitszufriedenheit nach Alter,

Messzeitpunkt 1

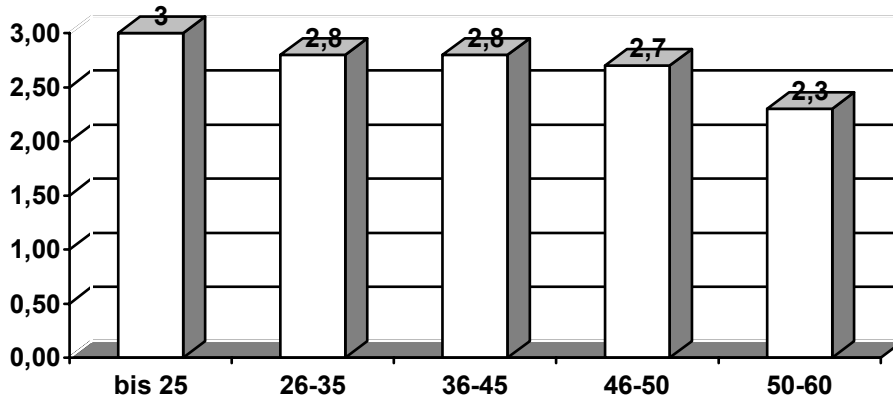
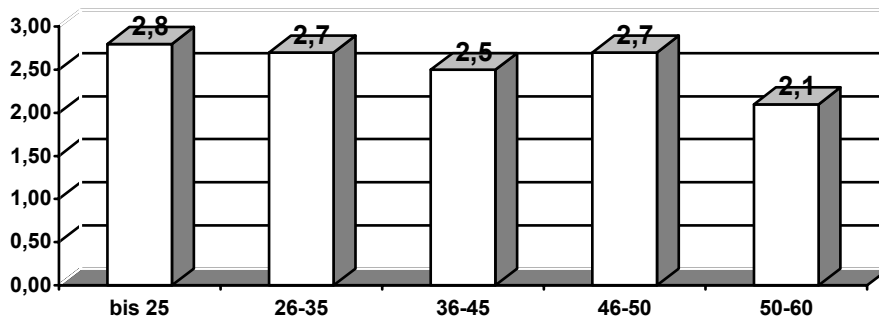


Abbildung 6.8.K: Gesamtbewertung der Arbeitszufriedenheit nach Alter,

Messzeitpunkt 2



Auffallend und zu weiteren Analysen einladend ist die Diskontinuität zwischen relativ unzufriedenen jüngeren und relativ zufriedenen älteren Mitarbeitern, am meisten voneinander abweichend für die Altersgruppen der bis 25jährigen und der über 50jährigen. Eine genauere Analyse am vorliegenden Datensatz erübrigt sich jedoch in Anbetracht der nur mehr winzigen Zellenbesetzungen für die höheren Altersgruppen; wie eingangs an den Stichprobenmerkmalen beschrieben, handelt es sich nämlich bei den beiden ältesten Altersklassen (über 46 Jahre) um gerade ein Viertel der Befragten, also in jeder Stichprobe um ca. fünf Probanden pro Zelle. Zudem ist die Suche nach soziodemographischen Besonderheiten im Zusammenhang mit Arbeitszufriedenheit nicht aussichtsreich: im speziellen, vorliegenden Datensatz wegen der Homogenität der Gruppe (überwiegend junge, formal weniger gebildete Befragte in Klein- und Kleinstfamilie), allgemein aber, weil auch in größeren Organisationen solche Korrelate nicht sicher auftreten. So befragte Ducki (2000, Tab. 9.4, S. 237) Mitarbeiter in Mittelunternehmen ( $n = 516$  bis  $n = 949$ ) und fand auch für komplexe Skalen und Superskalen, darunter Stile psychosozialer Bewältigung, somatische Bewältigungsmuster, Arbeitsstolz oder Selbstwirksamkeitserleben, nur vereinzelt Korrelationen bis zu einer Größenordnung von  $r = 0,2$  für Geschlecht, Kinderzahl, beruflichen Status, nicht aber für Alter oder Beschäftigungsdauer.

Damit ergeben sich abschließend aus der Formulierung eines aggregierten Gesamtindex Folgerungen für die Interpretation der Befunde und für einen künftigen Einsatz des Instruments:

Um individuellen Urteilsverläufen und ihren Determinanten nachzugehen, wäre als Erweiterung des Designs - namentlich für größere Stichproben - ein Extremgruppenvergleich sinnvoll. Zu vergleichen wären die Befragten mit den jeweils höchsten Negativ- oder Positivveränderungen ihres Gesamturteils (ihrer Arbeitszufriedenheit), vor allem unter den Gesichtspunkten:

- Weisen sie spezifische soziodemographische Merkmale auf?

Für eine tragfähige vergleichende Auswertung - selbst mit Medianhalbierung - sind in vorliegender Untersuchung jedoch beide Extremgruppen infolge der geringen Probandenzahl zu klein. Selbst bei signifikanten Unterschieden wäre eine über den Erhebungsfall hinausgehende Verallgemeinerung schwer gegen spekulative Alternativdeutungen zu verteidigen. Die vorgenommene, grobe Auswertung verdeutlicht aber bereits, dass Spielräume für divergente Erfahrungen und Entwicklungen im Arbeitsalltag der untersuchten Härterei bestehen, die Ansatzpunkte für Interventionen wie die im vorliegenden Design erprobte bieten würden.

## **7. Zusammenfassung, Diskussion und Interpretation der Ergebnisse**

In einem mittelständischen Betrieb, einer Härterei, wurden Regelkreise zum Mitarbeitergespräch, zum Problemlösungsmanagement und zum Qualitätsmanagement eingeführt. Hierfür wurden auf Shopfloor-Ebene mit elf Monaten Abstand zwei Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit durchgeführt. Die Einzelskalen erfassten dreizehn Dimensionen von Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten, mit der Gesamtorganisation einschließlich ihrer Außenbeziehungen (z.B. Image, Kundenzufriedenheit) und der Kooperation und Kommunikation im Betrieb.

Die Mittelwerte der Skalen, einzelne auffallende Ergebnisse auf Itemebene und hinsichtlich der Varianz wurden ausgewertet, den Führungskräften in Mitarbeitergesprächen rückgemeldet und erläutert, um ihnen Gelegenheit zu geben, ihr Führungsverhalten zu optimieren.

Bei der zweiten Messung zeigten sich wenige, geringfügige, durchgehend nichtsignifikante Veränderungen (an t-Tests für abhängige Stichproben).

Faktorenanalysen der Skalenmittelwerte beider Messpunkte ergaben ein insgesamt stabiles Gesamtbild der Urteilsstrukturen. Waren zum ersten Messpunkt noch drei Faktoren zu unterscheiden, nämlich Arbeitsorganisation und Interessenausgleich als organisationsinterne und Kundenzufriedenheit als organisationsexterne Bewertung, so verdichteten sich die Bewertungen zum zweiten Messpunkt auf zwei Faktoren, einem für interne Aspekte (Vorgesetztenverhalten, Arbeitsorganisation, Information und Mitsprache, Interessenvertretung, Kritikformen) und einem für externe Aspekte (Kundenzufriedenheit). Den in beiden Fällen wichtigsten Urteilsfaktor bildeten die organisatorischen Beziehungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld, d.h. die Arbeitskoordination und der Konfliktausgleich, erst weit danach folgten die Außenbeziehungen der Organisation (Kundenzufriedenheit). Die Vereinfachung der Urteilsdimensionen (Faktoren) vom ersten zum zweiten Messpunkt zeigte sich auch am leichten Anstieg einbezogener Varianz für den ersten Faktor (auf über 50% der Gesamtvarianz) und einer leichten Abnahme der diesen Hauptfaktor prägenden Einzelskalen (von fünf auf vier).

Spezifische Gründe für die gefundene Tendenz einer Vereinfachung der Urteilsstrukturen gehen aus der Erhebung nicht hervor. Denkbar sind mehrere:

1. Es kann sich um eine punktuelle Erscheinung der besonderen Stichprobe oder Organisation handeln, da nur eine einzige, nicht sehr große Probandengruppe über nur wenige Monate beobachtet wurde.

2. Den Befragten waren zum zweiten Erhebungsdurchgang die Fragebogen bereits bekannt und kreuzten mit geringerer Aufmerksamkeit, entsprechend ihrem Gesamteindruck weitgehend mechanisch, die gleichen Antwortkategorien durch ('Blockantworten'). Hiergegen spricht die Konstruktion des Instruments aus Teilskalen und invertierten Items.
3. Die (bei der ersten Erhebung z.T. neu eingestellten) Befragten kannten sich im Betrieb besser aus und wussten reflektierter und konsistenter einzuschätzen, welche Beurteilungsdimensionen lebensweltlich zusammenwirken, und welche für ihr Urteil die wichtigsten sind.
4. Die Befragten mit differenzierteren Urteilsstrukturen waren schon zu Beginn der Untersuchung (t1) reservierter gegenüber den Anforderungen der betrieblich verfügbaren Rollen und haben daher überproportional häufig die Arbeitsgruppe wieder verlassen (Versetzung, Kündigung).

Eine Prüfung, welche dieser Gründe ausschlaggebend waren und über die Dauer der Arbeitserfahrung (Betriebszugehörigkeit) an Gewicht gewinnen, ist mit dem vorliegenden Datensatz nicht sinnvoll und wäre durch andere Designs (z.B. Längsschnitt-Befragungen oder qualitative Interviews) zu klären.

Gründe für die Schwierigkeit, Effekte der Intervention auf aggregierter Ebene (vor allem im Mittelwertvergleich) nachzuweisen, wurden zunächst in der Qualität und Eignung der Skalen gesucht. Die meisten Skalen erbrachten zufriedenstellende interne Konsistenz (Cronbach's Alpha > 0,8). Drei Skalen erwiesen sich als niedrigkonsistent (Cronbach's Alpha < 0,6). Unter einer Faktorenanalyse zerfielen diese drei Skalen – nämlich „Unternehmensziele“, „Interessenvertretung“ und „Arbeitsleistungen“ in drei bzw. vier Subkonstrukte, die auf gesonderten Faktoren luden und künftig getrennt erhoben und behandelt werden sollten. Eine weitere Skala („Vorgesetztenverhalten“) ließe sich um mehrere Items verdichten. Weitere Kürzungsmöglichkeiten ergaben sich durch die Möglichkeit, die Einzelitems mit zusammenfassenden Gesamturteilen statt der ganzen Skala einzusetzen, wo beide hoch korrelieren (etwa für die Skalen „Vorgesetztenverhalten“, „Information und Mitsprache“ oder „Abteilungs- und persönliche Ziele“).

In Anbetracht hoher Interkorrelationen einzelner Skalenmittelwerte einerseits, der Erfordernisse einer möglichst ökonomischen Erhebung andererseits wurde geprüft, ob ein aggregiertes Maß der Gesamtzufriedenheit tragfähig gebildet werden könnte. Zur Gewinnung wurden die Einzelitems mit den zusammenfassenden Gesamtbewertungen jeder Dimension am Ende jeder Skala gemittelt. Das Maß erwies sich als hochkonsistent (Cronbach's Alpha > 0,9), die Korrelationen mit den Mittelwerten der Einzelskalen waren unter Gesichtspunkten der Konstruktvalidität hinreichend. Ein Vergleich der „Gesamtzufriedenheit“ zwischen den beiden Messpunkten zeigte, dass die stabilen Mittelwerte zwar insgesamt ein angemessenes Bild weitgehender Stabilität zeichnen: Bei rund 70% der Befragten beliefen sich die Veränderungen der Gesamtzufriedenheit auf einen Betrag von maximal 0,5 Skalenpunkten. Bei den übrigen 30% waren jedoch deutlichere Veränderungen in einer Größenordnung von bis zu einem Skalenpunkt in jeder Richtung auszumachen (auf einer Skala der Werte 1 bis 5), und zwar je etwa 15% im positiven wie im negativen Bereich (vgl. Abb. 6.8.I).

Beim Vergleich auf der Ebene der Mittelwerte gerät zudem aus dem Blick, dass sich die individuellen Urteile – bei 30% der Befragten deutlicher – verschoben haben, wobei sich die Verschiebungen im Mittel aufheben. Belege für ein Auspendeln positiver und negativer Veränderungen um den Mittelwert finden sich in den z.T. mäßigen Korrelationen der Skalen zwischen erster und zweiter Messung und in den deutlicheren Verschiebungen des Gesamturteils bei Bildung eines aggregierten Maßes der Arbeitszufriedenheit.

Um die Ursachen herauszumodellieren, wären zwei Vorgehensweisen angezeigt: In Frage kommt zunächst eine Extremgruppenanalyse (ein Vergleich zwischen Befragten mit geringer, deutlich positiver oder deutlich negativer Entwicklung der Arbeitszufriedenheit). Eine solche erübrigt sich an einer derart kleinen Stichprobe wie der vorliegenden. Alternativ könnte eine abschließende Beurteilung der

Wirksamkeit der Intervention anhand qualitativer Interviews oder Gruppengespräche zur Interpretation der Fragebögen erfolgen. Dies ist allerdings extrem aufwendig.

Die auf den ersten Blick hohe Stabilität der Skalenmittelwerte, die auf Stagnation der Urteilmuster und Wirkungslosigkeit der Intervention deutet, sowie das Auftreten negativer Urteilsentwicklungen, die gegen Absicht und Zweck der Intervention verstoßen und die positiven ausbalancieren, lässt sich auf eine ganze Reihe möglicher Gründe zurückführen:

1. Die Maßnahme hat tatsächlich aus Sicht vieler Befragter wenig oder nichts verbessert oder gar leichte Verschlechterungen gezeitigt. Bei 15% der Befragten zeigten sich hingegen deutliche Verbesserungen, die Skalen schlugen zwischen den beiden Messpunkten unterschiedlich aus. Von völliger Wirkungslosigkeit zu sprechen wäre daher eine undifferenzierte Betrachtungsweise.
2. Urteilsverschlechterungen sind nach Fortbildungen o.a. Interventionen (z.B. zur betrieblichen Gesundheitsförderung) plausibel, wenn die Teilnehmer durch die Maßnahme für Missstände überhaupt erst sensibilisiert worden sind und Soll-Werte mitgeteilt bekamen, so dass sie daher bei der Nacherhebung kritischer über den gleichen oder sogar einen verbesserten Ist-Zustand urteilen mögen. Dieses Ergebnis lässt sich mit dem Modell von Bruggemann et al. (1975, zit. n. Meyer, 1982, S. 181-182) erklären. Nach diesem Modell erhöht sich das Anspruchsniveau, wenn der Ist-Zustand sich verbessert hat.
3. Die Maßnahme mag eine Stabilisierung bewirkt haben, die ohne sie nicht eingetreten wäre, oder sie mag die Organisation darin unterstützt haben, Mitarbeiter festzuhalten, die sonst abgewandert wären. Für die reale Möglichkeit solcher Effekte sprechen eine heftige Fluktuation bei gleichzeitigem Erwartungsdruck der Organisation auf die Mitarbeiter: Etwa ein Fünftel der jeweiligen Stichprobe zu beiden Erhebungspunkten konnte nicht in den Vergleich aufgenommen werden, weil sie zum je anderen Befragungspunkt nicht mitgewirkt hatte. Die Fluktuation durch Arbeitsplatzwechsel innerhalb von sechs Monaten war also dramatisch (hochgerechnet 40% p.a.). Innerhalb des Projektzeitraums entließ die Organisation insgesamt sogar so viele Mitarbeiter, dass sich der Umsatz pro Mitarbeiter merklich erhöhte.
4. Die Maßnahme könnte gewirkt haben wie beabsichtigt, aber die Rahmenbedingungen sind viel wichtiger als die geringen Spielräume der Führungskräfte. Arbeitsbelastung, empfundene Sinnhaftigkeit und Abwechslungsreichtum, die durch die Betriebsstruktur determinierte Selbstverantwortung in den Aufgaben usf. sind viel gravierender, als die Folgen einer einzelnen, punktuellen Maßnahme. Für diese Möglichkeit spricht, dass gerade einige Skalen vergleichsweise stabil zwischen den beiden Messpunkten korrelieren, die solche strukturellen Bedingungen ansprechen (Arbeitsorganisation  $r = 0,63^{**}$ ; Information und Mitsprache  $r = 0,69^{**}$ ; Leistung für die Mitarbeiter  $r = 0,75^{**}$ ; Arbeitsleistungen  $r = 0,69^{**}$ ). Andererseits weist gerade die Skala 3 zu „Vorgesetztenverhalten“ mit  $r = .78$  die höchste Korrelation zwischen beiden Messpunkten auf, bei einem nichtsignifikant verbesserten Mittelwert (von 2,84 auf 2,74) und der höchsten Streuung unter allen Skalen (1,12 zu t1 und 1,0 zu t2). Wenn die Maßnahme also gewirkt hat, dann hat sie allenfalls die Kompetenzen der geschulten Führungskräfte minimal leicht angehoben, nicht aber in den Augen der Mitarbeiter entscheidende Veränderungen bewirkt.
5. Die Überprüfung des Messinstruments bzgl. der Reliabilität zeigt keine gravierenden Mängel auf. Einwenden ließe sich, dass die Beteiligung an Fragebogenaktionen einem Bildungs-Bias unterliegt. Das vorliegende Instrument ließe sich, wie die durchgeführten Item-Analysen gezeigt haben, noch verbessern und zu einer ökonomischeren Form verdichten.
6. Die Maßnahme könnte erst nach mehr als sechs Monaten wirken. Führungsstile beruhen auf langjährig habitualisierten Problemlösungsstrategien und sind daher komplexe, selbststabilisierende und träge Verhaltenssysteme. Das zeigt sich u.a. daran, dass die Korrelation zwischen der Beurteilung des Vorgesetztenverhaltens zum ersten und zweiten Messpunkt zu den zeitlich stabilsten Di-

mensionen gehört ( $r = .78$ ). Gerade das Vorgesetztenverhalten, auf das die Intervention zielte, könnte sich als besonders träge erweisen. Die Personalentwicklung müsste unter diesen Umständen nachhaltig über mehr als ein halbes Jahr betrieben, die Befragung mehrfach wiederholt werden.

7. Die Intervention stieß auf eine Fülle innerorganisatorischer Widerstände, die zumeist schon angesprochen wurden und die Wirksamkeit des gesamten Projekts und insbesondere der Intervention stark beeinträchtigten.

Das Unternehmen fokussierte in erster Linie an einer Verbesserung der Marktposition. Der Firmenchef nahm nach dem Eindruck der Berater und Trainer das Projekt nur an, weil die Kosten von einem externen Akteur (AG Industrieforschung) getragen wurden und es mindestens ‚kosmetischen‘ Nutzen haben würde, d.h. den Mitarbeitern den Eindruck von Fürsorglichkeit vermitteln und möglicherweise Hawthorne-Effekte nach sich ziehen könnte. Eine Führung der Organisation im umfassenden Sinne durch den Geschäftsführer schien aber zu misslingen. Dieser hatte die Firma von seinem Vater übernommen und versuchte, die bis dahin rigide Führung durch einen „laissez-faire“-Stil zu ändern. Unternehmensrelevante Entscheidungen, z.B. eine Betriebsdatenerfassung, wurden von ihm nicht veranlasst. Im Betriebsalltag führten jedoch die Teilbetriebsleiter das Unternehmen, sicherten faktisch Produktivität, Umsatz und Gewinn. Dadurch traten nicht allein zwischen und auf den Ebenen Verteilungskonflikte um Personal und Einflüsse auf den Geschäftsablauf zu Tage. Im Falle einer ernsthaften Bedrohung ihrer eigenen Stellung hätten die Teilbetriebsleiter vielmehr die Führungsschwäche des Geschäftsführers und die großen eigenen Spielräume jederzeit dazu nutzen können, das Unternehmen insgesamt in Bedrängnis zu bringen. Dies wäre zum Beispiel bei einer Entlassung oder Abstufung infolge negativer Ergebnisse der Befragungen der Fall gewesen, deren Folgenlosigkeit damit von vornherein im Grunde feststand. Das Unternehmensziel Arbeitszufriedenheit wurde in dieser Konstellation zwar deklariert, aber nicht ernsthaft von den Führungskräften verfolgt.

Entgegen den Erwartungen konnte keine Verbesserung der Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Nichtsdestotrotz können sich folgenden Erfahrungen aus dem Projekt darstellen lassen:

1. Effektive Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen sollten sehr individuell an den Vorstellungen (Konstrukten) der Vorgesetzten und Mitarbeitern ansetzen. Die Grundlage hierfür stellt die Psychologie der persönlichen Konstrukte von Kelly (1986) dar. Nach Kelly erklären sich Menschen ständig ihre Umwelt selbst. Dieser Ansatz wurde bereits für das Qualitätsmanagement von Grunau, Oppermann, Pichler und Riemann (2000) beschrieben. Er basiert auf der Tatsache, dass Menschen keine normierten Größen sind und das Organisationsmitglieder Vorstellungen z.B. über ihre Arbeit, ihre Arbeitszufriedenheit und die Qualität ihrer Arbeit entwickeln. Diese Vorstellungen sind immer implizit vorhanden. Die Konstrukte der Mitarbeiter und Vorgesetzten können immer wieder zu Problemen und Missverständnissen führen, wenn sie nicht offengelegt werden. Im schlimmsten Fall können sie auch Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen scheitern lassen.

Ein weiterer Vorteil der Konstrukterhebung in Organisationen liegt in der Tatsache, dass bei den Kunden- und Lieferantenverhältnissen innerhalb und außerhalb von Unternehmen eine geringere Anzahl von Missverständnissen festzustellen ist, da die Konstrukte der Beteiligten explizit sind. Für Schulungsmaßnahmen in Organisationen lassen sich nach den bisherigen Einschätzungen individuellere und möglicherweise erfolgreichere Konzepte entwickeln.

2. Wie bereits dargestellt, kann die Einführung (vgl. hierzu Kapitel 3) eines Qualitätsmanagements effektiv für eine Organisation und die Herstellung von Produkten und Dienstleistungen sein. Die neue DIN EN ISO 9000 / 2000 mit ihrer starken Orientierung am TQM-Ansatz bietet hierfür die Voraussetzungen. Bei dieser Vorgehensweise ist die Fokussierung auf die Prozesse, die Kunden- und Lieferantenverhältnisse und die Verantwortung der Leitung besonders zu berücksichtigen. Unternehmen, in denen die Verantwortung der Leitung explizit ist, können

mit Erfolgen bei Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen rechnen (vgl. hierzu auch Grunau, Hauenherm und Riemann, 2002), da diese Maßnahmen durch die Organisationsleitung legitimiert sind. Zudem bietet der TQM-Ansatz den Vorteil, dass er deutlich mitarbeiterorientiert ist und somit von der Belegschaft einer Organisation eher getragen wird.

3. Nach den Erfahrungen aus der Intervention sollten Schulungsmaßnahmen für Vorgesetzte und Mitarbeiter stärker mit den Erfordernissen der Organisation abgestimmt werden. Hierzu ist es nach Auffassung des Verfassers erforderlich die persönlichen Fähigkeiten der betroffenen Organisationsmitglieder zu erheben. Vor jeder Schulungsmaßnahme sollten die Seminarteilnehmer getestet werden, um ein möglichst individuelles Programm erstellen zu können. Starre Schulungskonzepte, die idealtypisch ablaufen sollten, sollten durch individuellere Vorgehensweisen ersetzt werden. Allerdings würde eine Wiederholbarkeit in anderen Bereichen erschwert werden.
4. Organisationsentwicklungsmaßnahmen können erfolgreich sein, wenn dabei die organisationspsychologischen und sozialen Aspekte eines Unternehmens in die Planung miteinbezogen werden. Bei der Durchführung dürfen diese Gegebenheiten nicht außer Betracht gelassen werden. Nach Auffassung des Verfassers muss vor allem den Menschen die Angst vor Veränderungen genommen werden. Einfach ausgedrückt, die Menschen müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen.
5. Interventionen in der Praxis haben auf Grund der Vielzahl an Unwägbarkeiten ihre Schwächen. Im Gegensatz zu Laboruntersuchungen sind Praxisinterventionen Untersuchungen „am lebenden Objekt“. Misserfolge oder Fehleinschätzungen einer Intervention haben sofortige Auswirkungen auf die Organisation und ihren wirtschaftlichen Erfolg bzw. auf den Bestand des Unternehmens. In den Zeiten der Globalisierung (vgl. hierzu die Einleitung) werden wirtschaftliche und organisatorische Fehler kaum verziehen. Sie führen sehr viel schneller zu einer Insolvenz als in früheren Jahren. Auf Grund dieser Tatsache lässt sich auch das hohe Beharrungsvermögen verstehen. Nach den Erfahrungen des Verfassers handeln Organisationen und ihre Mitglieder aus ihrem Selbstverständnis immer folgerichtig.
6. Die in den Seminaren vermittelten Gesprächstechniken können nutzbringend für das Privatleben der Vorgesetzten sein, auch wenn die Führungskräfte im dienstlichen Alltag diese Fähigkeiten nicht anwenden. Der Verfasser erhielt darüber positive Rückmeldungen aus den Reihen von Polizeiführern, die an identischen Schulungsmaßnahmen teilgenommen hatten.
7. Die Kybernetik kann für die Planung und Durchführung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen nutzbringend sein, da sie eine strukturierte Darstellungsform anbietet, in der Unternehmensprozesse dargestellt werden können. In die Darstellung der kybernetischen Regelkreise können die Erhebungen der Konstrukte einfließen, um eine größere Effizienz und Nachhaltigkeit zu erzielen.



## 8. Zusammenfassung

*In der vorliegenden Arbeit wurde die systemische Organisationsentwicklung vorgestellt. Außerdem erörterte der Verfasser wesentliche Bereiche der Personalentwicklung. Anschließend wurde das Qualitätsmanagementkonzept dargestellt. Diese drei Bereiche bildeten die theoretische Grundlage für die Einführung von drei Regelkreisen zum Mitarbeitergespräch, zum Problemlösungsmanagement und zum Qualitätsmanagement in einer Härtereier. Die Intervention wurde mit einem Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit in einem Prä-Post Vergleich auf der Ebene der Mitarbeiter gemessen. Eine Veränderung der Messergebnisse konnte nicht festgestellt werden.*

**Ziel dieser Arbeit ist es zu überprüfen, ob die Einführung von Mitarbeitergesprächssystemen, einem strukturierten Problemlösungsmanagement und einem ganzheitlichen Qualitätsmanagement die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die von den Organisationsangehörigen antizipierte Kundenzufriedenheit erhöht.**

### Theoretischer Rahmen

Zunächst wird auf der Ebene der Organisation die systemische Organisationsentwicklung erörtert, die die Organisationsentwicklung in einen breiten sozio-technischen Kontext setzt (Kapitel 1).

Im zweiten Kapitel werden die wesentlichen Strukturelemente der Personalentwicklung beschrieben und kritisch gewürdigt. Als besonders wichtige Elemente sind folgende anzusehen: Burnout und Burnoutvermeidung, Arbeitszufriedenheit, Leistung im Verhältnis zur Arbeitszufriedenheit, die Motivation in Arbeitsprozessen, das Problem der inneren Kündigung, Coaching, Supervision und das Mitarbeitergespräch als unterstützende Strukturelemente und die Kybernetik in der Personalentwicklung.

Die Darstellung des Qualitätsmanagements ist Gegenstand des dritten Kapitels. Neben den Definitionen von Qualität, den Qualitätsauffassungen, wird dem Qualitätsmanagement-Konzept ein breiter Raum gegeben. Die genannten Bereiche bilden die theoretische Basis für die in Kapitel vier beschriebene Intervention. Die Grundlagen der Intervention werden hierbei durch ein vernetztes System von Regelkreisen erläutert. Die Regelkreise und die flankierenden Maßnahmen werden im fünften Kapitel dargestellt. Die Forschungsarbeit basiert auf einem Regelkreissystem, welches aus drei miteinander vernetzten Regelkreisen besteht. Die drei Regelkreise zielen auf die drei Grundelemente des Total-Quality-Managements ab: Mitarbeiterorientierung, Prozessorientierung und Kundenorientierung. In diesen Regelkreisen wirken die einzelnen Gruppen des Unternehmens auf die Unternehmensprozesse ein. Ziel der Maßnahmen ist es über Rückmeldeprinzipien und einen modifizierten Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit nach von Rosenstiel (1992) die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter und die Unternehmensprozesse zu verbessern. Im ersten Regelkreis, dem dyadischen Regelkreis, geht es um die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Grundlage für diesen Regelkreis sind Techniken der Gesprächsführung. Im zweiten Regelkreis, dem gruppenspezifischen Regelkreis, wurden den Führungskräften Moderations- und Problemlösungstechniken vermittelt. Der dritte Regelkreis beinhaltet alle Maßnahmen zum Total-Quality-Management, insbesondere das Kundennutzungsmanagement.

## **Durchführung und Ergebnisse der Untersuchung**

In einem mittelständischen Betrieb, einer Härterei, wurden Regelkreise zum Mitarbeitergespräch, zum Problemlösungsmanagement und zum Qualitätsmanagement eingeführt. Hierfür wurden auf Shopfloor-Ebene mit elf Monaten Abstand zwei Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitszufriedenheit durchgeführt. Die Einzelskalen erfassten dreizehn Dimensionen von Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten, mit der Gesamtorganisation einschließlich ihrer Außenbeziehungen (z.B. Image, Kundenzufriedenheit) und der Kooperation und Kommunikation im Betrieb.

Die Mittelwerte der Skalen, einzelne auffallende Ergebnisse auf Itemebene und hinsichtlich der Varianz wurden ausgewertet, den Führungskräften in Mitarbeitergesprächen rückgemeldet und erläutert, um ihnen Gelegenheit zu geben, ihr Führungsverhalten zu optimieren.

Bei der zweiten Messung zeigten sich wenige geringfügige, durchgehend nichtsignifikante Veränderungen (an t-Tests für abhängige Stichproben).

Faktorenanalysen der Skalenmittelwerte beider Messpunkte ergaben ein insgesamt stabiles Gesamtbild der Urteilsstrukturen. Vom ersten zum zweiten Messzeitpunkt ist jedoch eine Vereinfachung der faktoriellen Struktur der Einschätzungen zu beobachten. Waren zum ersten Messpunkt noch drei Faktoren zu unterscheiden, nämlich Arbeitsorganisation und Interessenausgleich als organisationsinterne und Kundenzufriedenheit als organisationsexterne Bewertung, so verdichteten sich die Bewertungen zum zweiten Messpunkt auf zwei Faktoren, einem für interne Aspekte (Vorgesetztenverhalten, Arbeitsorganisation, Information und Mitsprache, Interessenvertretung, Kritikformen) und einem für externe Aspekte (Kundenzufriedenheit). Den in beiden Fällen wichtigsten Urteilsfaktor bildeten die organisatorischen Beziehungen im unmittelbaren Arbeitsumfeld, d.h. die Arbeitskoordination und der Konfliktausgleich, erst weit danach folgten die Außenbeziehungen der Organisation (Kundenzufriedenheit). Die Vereinfachung der Urteilsdimensionen (Faktoren) vom ersten zum zweiten Messpunkt zeigte sich auch am leichten Anstieg einbezogener Varianz für den ersten Faktor (auf über 50% der Gesamtvarianz) und einer leichten Abnahme der diesen Hauptfaktor prägenden Einzelskalen (von fünf auf vier).

## **Interpretation der Ergebnisse**

Die auf den ersten Blick hohe Stabilität der Skalenmittelwerte, die auf Stagnation der Urteilmuster und Wirkungslosigkeit der Intervention deutet, sowie das Auftreten negativer Urteilsentwicklungen, die gegen Absicht und Zweck der Intervention verstoßen und die positiven ausbalancieren, lässt sich auf eine ganze Reihe möglicher Gründe zurückführen:

- 1 Die Maßnahme hat tatsächlich aus Sicht vieler Befragter wenig oder nichts verbessert oder gar leichte Verschlechterungen gezeitigt. Bei 15% der Befragten zeigten sich hingegen deutliche Verbesserungen, die Skalen schlugen zwischen den beiden Messpunkten unterschiedlich aus. Von völliger Wirkungslosigkeit zu sprechen wäre daher eine undifferenzierte Betrachtungsweise.
- 2 Urteilsverschlechterungen sind nach Fortbildungen o.a. Interventionen (z.B. zur betrieblichen Gesundheitsförderung) plausibel, wenn die Teilnehmer durch die Maßnahme für Missstände überhaupt erst sensibilisiert worden sind und Soll-Werte mitgeteilt bekamen, so dass sie daher bei der Nacherhebung kritischer über den gleichen oder sogar einen verbesserten Ist-Zustand urteilen mögen. Dieses Ergebnis lässt sich mit dem Modell von Bruggemann et al. (1975, zit.

n. Meyer, 1982, S. 181-182) erklären. Nach diesem Modell erhöht sich das Anspruchsniveau, wenn der Ist-Zustand sich verbessert hat.

- 3 Die Maßnahme mag eine Stabilisierung bewirkt haben, die ohne sie nicht eingetreten wäre, oder sie mag die Organisation darin unterstützt haben, Mitarbeiter festzuhalten, die sonst abgewandert wären. Für die reale Möglichkeit solcher Effekte sprechen eine heftige Fluktuation bei gleichzeitigem Erwartungsdruck der Organisation auf die Mitarbeiter: Etwa ein Fünftel der jeweiligen Stichprobe zu beiden Erhebungspunkten konnte nicht in den Vergleich aufgenommen werden, weil sie zum je anderen Befragungspunkt nicht mitgewirkt hatte. Die Fluktuation durch Arbeitsplatzwechsel innerhalb von sechs Monaten war also dramatisch (hochgerechnet 40% p.a.!). Innerhalb des Projektzeitraums entließ die Organisation insgesamt sogar so viele Mitarbeiter, dass sich der Umsatz pro Mitarbeiter merklich erhöhte.
- 4 Die Maßnahme könnte gewirkt haben wie beabsichtigt, aber die Rahmenbedingungen sind viel wichtiger als die geringen Spielräume der Führungskräfte. Arbeitsbelastung, empfundene Sinnhaftigkeit und Abwechslungsreichtum, die durch die Betriebsstruktur determinierte Selbstverantwortung in den Aufgaben usf. sind viel gravierender, als die Folgen einer einzelnen, punktuellen Maßnahme. Für diese Möglichkeit spricht, dass gerade einige Skalen vergleichsweise stabil zwischen den beiden Messpunkten korrelieren, die solche strukturellen Bedingungen ansprechen (Arbeitsorganisation  $r = 0,63^{**}$ ; Information und Mitsprache  $r = 0,69^{**}$ ; Leistung für die Mitarbeiter  $r = 0,75^{**}$ , Arbeitsleistungen  $r = 0,69^{**}$ ). Andererseits weist gerade die Skala 3 zu „Vorgesetztenverhalten“ mit  $r = .78$  die höchste Korrelation zwischen beiden Messpunkten auf, bei einem nichtsignifikant verbesserten Mittelwert (von 2,84 auf 2,74) und der höchsten Streuung unter allen Skalen (1,12 zu t1 und 1,0 zu t2). Wenn die Maßnahme also gewirkt hat, dann hat sie allenfalls die Kompetenzen der geschulten Führungskräfte minimal leicht angehoben, nicht aber in den Augen der Mitarbeiter entscheidende Veränderungen bewirkt.
- 5 Die Überprüfung des Messinstruments bzgl. der Reliabilität zeigt keine gravierenden Mängel auf.
- 6 Die Maßnahme könnte erst nach mehr als sechs Monaten wirken. Führungsstile beruhen auf langjährig habitualisierten Problemlösungsstrategien und sind daher komplexe, selbststabilisierende und träge Verhaltenssysteme. Die Personalentwicklung müsste unter diesen Umständen nachhaltig über mehr als ein halbes Jahr betrieben, die Befragung mehrfach wiederholt werden.
- 7 Die Intervention stieß auf eine Fülle innerorganisatorischer Widerstände, die die Wirksamkeit des gesamten Projekts und insbesondere der Intervention stark beeinträchtigten. Das Unternehmen fokussierte in erster Linie an einer Verbesserung der Marktposition. Der Firmenleiter nahm nach dem Eindruck der Berater und Trainer das Projekt nur an, weil die Kosten von einem externen Akteur (AG Industrieforschung) getragen wurden und es mindestens ‚kosmetischen‘ Nutzen haben würde, d.h. den Mitarbeitern den Eindruck von Fürsorglichkeit vermitteln und möglicherweise Hawthorne-Effekte nach sich ziehen könnte. Eine Führung der Organisation im umfassenden Sinne durch den Geschäftsführer schien aber zu misslingen.



## 9. Literaturverzeichnis

- Akao, Y.: QFD, Landsberg, 1992
- Alderfer, C.: Existence, relatedness and growth. Human needs in organizational settings, New York, 1972, zit. n. Oechsler, 1997
- Amshoff, B.: Controlling in deutschen Unternehmen, Wiesbaden, 1993
- Aronson, E., Pines, A. M., Kafry, D.: Ausgebrannt, Stuttgart, 1983
- Aschenbrücker, K.: Wirtschaftspädagogische Theorie und Personalentwicklung, Wiesbaden, 1991
- Atkinson, J.W.: Motivational determinants of risk-taking behavior, in: Psychological Review 64, 1957, S. 354 - 372
- Auer, M.: Personalentwicklung und betriebliche Mitbestimmung, Wiesbaden, 1994
- Bagueley, P.: Improving organizational performance, London, 1994
- Bartling, G.: Problemanalyse im therapeutischen Prozeß, Stuttgart, 1992
- Bateson, G.: Geist und Natur. Eine notwendige Einheit., Frankfurt / Main, 1979, zit. n. Simon, F. B., 1997
- Bay, R.H.: Erfolgreiche Gespräche durch aktives Zuhören, Renningen, 2000
- Bayer, H.: Aufbau von Coaching-Kompetenz im Betrieb, in: Gablers Magazin, Heft 2, 1996, S. 36-38
- Becker, H., Langosch, I.: Produktivität und Menschlichkeit, Stuttgart, 1995
- Beitz, H., Schimetzek, H.: Die Projektmethode, in: Versicherungskaufmann, Heft 11, 1996, S. IV-VI
- Belardi, N.: Supervision - Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung, Paderborn, 1992, zit. n. Gregor-Rautschenberger, Hansel, 1993
- Belz, C., Schögel, M., Kramer, M. (Hg.): Lean Management und Lean Marketing, St. Gallen, 1994
- Berger, G.: Die »Innere Kündigung« im Wandel der Verhältnisse, in: Personal, Heft 1, 1994, S. 8-9
- Berkel, K.: Konfliktforschung und Konfliktbewältigung, Berlin, 1984
- Berkel, K.: Zur Sozialpsychologie des Konflikts in Organisationen, in: Schultz-Gambhard, 1987, S. 153-167
- Besemer, C.: Mediation, Vermittlung in Konflikten, Heidelberg, 1995
- Beyer, H.: Interne Koordination und Partizipatives Management, Marburg, 1993
- Beyer, H.: Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Betriebsrat, Gütersloh, 1996a
- Beyer, H.: Information, Kommunikation und Partizipation im Unternehmen, Gütersloh, 1996
- Beyer, H.: Vorteil Unternehmenskultur: Leitfaden für die Praxis, Gütersloh, 1995
- Beyer, H.: Potentiale einer Produktivitätssteigerung, in: Mitbestimmung, Heft 11, 1995, S. 26-29
- Beyer, H., Nutzinger, H. G.: Partizipation, Unternehmenskultur und Mitbestimmung - Ein Beitrag zur Debatte um das Verhältnis von Wissenschaft und Gewerkschaft, in: Mitbestimmung, Heft 6, 1994, S. 59-62
- Birke, M.: Betriebliche Technikgestaltung und Interessenvertretung als Mikropolitik, Wiesbaden, 1992
- Blauner, R.: Work satisfaction and industrial trends in modern society, in: Galenson, W., Lipset, S. (Hg.): Labor and trade unionism, New York, 1960, zit. n. Weinert, 1992
- Blazek, A.: Projekt-Controlling, München, 1990
- Bleicher, K.: Leitbilder, Stuttgart, 1992
- Blickle, G.: Wie beeinflussen Personen erfolgreich Vorgesetzte, KollegInnen und Untergebene? - Skalenentwicklung und -validierung, in: Diagnostica, Heft 3, S. 245-260, 1995
- Block, P.: Erfolgreiches Consulting, Frankfurt, 1997
- Bosetzky, H.: Mikropolitik, Machiavellismus und Machtkumulation, in: Küpper / Ortman, 1988
- Bosetzky, H.: Die instrumentelle Funktion der Beförderung, in: Verwaltungsarchiv, Heft 63, S. 382, 1972, zit. n. Ortman, 1988
- Bosetzky, H.: Machiavellismus, Machtkumulation und Mikropolitik, in: Zeitschrift für Organisation 46, 1977, zit. n. Bosetzky, 1988
- Brengelmann, J. C.: Vorträge zur Verhaltenskompetenz und -inkompetenz, Frankfurt, 1990

- Bridges, F.J., Chapman, J.E.: *Critical Incidents In Organizational Behavior And Administration*, Englewood Cliffs, 1977
- Brosziewski, A. (Hg.): *Mikropolitik*, Dokumentation Nr. 8 der Sektion "Politische Soziologie" der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, St. Gallen, 1996
- Bruggemann, A., Grosskurth, P., Ulich, E.: *Arbeitszufriedenheit*, Bern, 1975, zit. n. Meyer, 1982
- Bruggemann, A.: *Arbeitszufriedenheit*, Bern 1975, zit. n. Fischer, 1991
- Bruggemann, A., Grosskurth, P., Ulich, E.: *Arbeitszufriedenheit*, Bern 1975, zit. n. Gebert/von Rosenstiel, 1996
- Bruhn, M., Stauss, B.: *Dienstleistungsqualität*, Wiesbaden, 1991
- Bruhn, M.: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*, Berlin 1997
- Brunstein, I. (Hg.): *Human Resource Management in Western Europe*, Berlin, 1995
- Bucher, U.: Auch Chefs dürfen loslassen, in: *Der Organisator*, Heft 6, 1995, S. 30-31
- Bundesmann-Jansen, J., Pekruhl, U.: *Der Medienkonzern Bertelsmann*, Köln, 1992
- Burisch, M.: *Das Burnout-Syndrom, Theorie der inneren Erschöpfung*, Berlin 1989, zit. n. Nerdinger, 1992
- Burke, R. J., Greenglass, E.: A longitudinal study of psychological burnout in teachers, in: *Human relations*, Heft 48, 1995, S. 187-202
- Burns, T.: *Micropolitics: Mechanism of Institutional Change*, in: *Administrative Science Quaterly* 6, 1961/1962, zit. n. Ortmann, 1988
- Bühler, W.: *Kundenzufriedenheit im Privatgeschäft*, in: *Die Bank*, Heft 9, 1993, S. 511- 519
- Bühner, R.: *Der Mitarbeiter im Total Quality Management*, Düsseldorf, 1993
- Bünting, K.-D.: *Deutsches Wörterbuch*, Chur, 1996
- Butzko, H.: *Supervision - eine visionäre Trainingsmethode*, in: *IO Management Zeitschrift* 61, 2/91, S. 88-92
- Byrne, J.A.: *Management's New Gurus*, in: *Business Week*, 31.08.1992, S. 44-52, zit. n. Shapiro et al., 1994
- Carnevale, P. J. D., Conlon, D.: *Time pressure and strategic choice in mediation*, in: *Organizational behavior and human decision processes*, Heft 42, 1988, S. 111-133
- Chrobok, R.: *Ganzheitlich ausgerichtete organisatorische Systemgestaltung*, in: *ZFO*, Heft 6, 1993, S. 384-390
- Comelli, G.: *Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung*, München, 1985
- Crisand, E., Kiepe, K.: *Das Gespräch in der betrieblichen Praxis*, Heidelberg, 1991
- Crozier, M., Friedberg, E.: *Die Zwänge kollektiven Handelns*, Frankfurt / Main, 1993
- Dale, M.: *Developing Management Skills*, London, 1993
- Dames, K.A.: *Relationship of burnout and demographic traits in nurses*, New York, 1983
- Danzer, H. H.: *Quality-Denken stärkt die Schlagkraft des Unternehmens*, Köln, 1990
- Deutsch, C.: *Im Leistungsdschungel*, in: *Wirtschaftswoche*, Heft 12, 1992, S. 56-57
- Dichtl, E., Schneider, W.: *Kundenzufriedenheit im Zeitalter des Beziehungsmanagements*, in: *Belz et al.*, 1994
- Dick, P.: *Mikropolitik in Organisationen*, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, Heft 4, 1993, S. 440-467
- Dick, P.: *Personalentwicklung aus mikropolitischer Perspektive*, Dissertation Universität Augsburg, Augsburg, 1992
- Dilts, R. B.: *Die Veränderung von Glaubenssystemen*, Paderborn, 1993
- Dollard, J., Doob, L., Miller, N., Mowrer, O., Sears, R.: *Frustration and aggression*, New Haven, 1939, zit. n. Rüttinger, 1980
- Dörner, D.: *Die Logik des Mißlingens*, Reinbek, 1995
- Domsch, M.: *Coaching-Spezialbehandlung für schwere Fälle*, in: *io Management Zeitschrift*, 62, 1993, S. 56-58
- Dressler, G.: *Personnel/Human Resource Management*, Englewood Cliffs, 1991
- Drumm, H.J.: *Personalwirtschaftslehre*, Berlin, 1995, zit. n. Oechsler, 1997

- Dubs, R.: Human Resource Management, in: Siegart et al., 1997
- Ducki, A.: Diagnose gesundheitsförderlicher Arbeit. Eine Gesamtstrategie zur betrieblichen Gesundheitsanalyse. Zürich, 2000
- Echterhoff, W., Poweleit, D., Schindler, U.: Innere Kündigung in der eigenen Abteilung, in: Personal, Heft 5, 1994, S. 216-220
- Echterhoff, W., Poweleit, D., Schindler, U., Krenz, A.: Innere Kündigung, in: ZFO, Heft 1, 1997, S. 33-37
- Von Eiff, W.: Organisationsentwicklung, Berlin, 1979
- Elbe, M.: Betriebliche Situation, Sinzheim, 1997
- Ende, M.: Jim Knopf und Lukas der Lokomotivführer, ohne Ort, ohne Jahr
- Engelhart, R.: Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 1, 1994a, S. 5-24
- Engelhart, R.: Mikropolitik im Spiegelbild empirischer Organisationsforschung, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2, 1994b, S. 158-186
- Enzmann, D., Kleiber, D.: Helfer-Leiden, Streß und Burnout in psychosozialen Berufen, Heidelberg 1989, zit. n. Nerdinger, 1992
- Etzel, T.: Effizienzverluste vermeiden, in: Gablers Magazin, Heft 6-7, 1996 S. 34-37
- Eversheim, W. (Hg.): Qualitätsmanagement für Dienstleister, Heidelberg, 1997
- Faix, W., Buchwald, C., Wetzler, R.: Skill Management, Wiesbaden, 1991
- Faller, M.: Innere Kündigung, München, 1993
- Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft, Köln, 1993
- Fechtner, H., Taubert, R.: Das Mitarbeitergespräch: Erster Schritt zu einem dialogischen Management, in: Personalführung, Heft 3, 1995, S. 224-239
- Feuchthofen, J.E., Severing, E.: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung, Neuwied, 1995
- Fischer, L. (Hg.): Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, 1991
- Fischer, L.: Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick, 1991a, in: Fischer 1991
- Fischer, L.: Strukturen der Arbeitszufriedenheit, Göttingen, 1989
- Flechtner, H. J.: Grundbegriffe der Kybernetik, Eine Einführung, Stuttgart, 1966, zit. n. von Eiff, 1979
- Flöttmann, H. B.: Angst, Stuttgart, 1990
- Frehr, H.-U.: Total Quality Management, München, 1993
- Frerichs, J.: Zum Begriff des Politischen in den industriellen Beziehungen, in: Arbeit, Heft 4, 1995, S. 408-424
- Fricker, J. (Hg.): Training tools for better business, Amsterdam, 1992
- Friedberg, E.: Ordnung und Macht, Wien, 1995
- Friedberg, E.: Zur Politologie von Organisationen, in: Küpper / Ortman, 1988
- Fritsch, B.: Neuere Ansätze im organisationalen Kontext: Symbolische Führung, Veröffentlichung einer Hausarbeit im Fach Psychologie der Universität Gießen im Internet, Gießen, 1996
- Gebert, D., von Rosenstiel, L.: Organisationspsychologie, Stuttgart, 1996
- Glasl, F.: Konfliktmanagement, Stuttgart, 1997
- Glasl, F., Lievegoed, B.: Dynamische Unternehmensentwicklung, Stuttgart, 1993
- Glasl, F.: Einleitung: Die Führungs- und Organisationslehre, Stuttgart, 1993a, in: Glasl / Lievegoed 1993, S. 9-44
- Gloger, A.: Bis an die Basis, in: Wirtschaftswoche, Heft 42, 1996, S. 233-237
- GOE e.V.: Leitbild und Grundsätze der Gesellschaft für Organisationsentwicklung, Langenfeld, 1980, zit. n. Becker / Langosch, 1995, S. 5
- Göschel, G., Wolff, G.: Was ist Ihnen im Berufsleben vor allem wichtig?, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11, 1992, S. 648-650
- Gogoll, A.: Qualitätstechniken für die Planung, Regelung und Verbesserung von Dienstleistungen, Berlin, 1996 (Dissertation)

- Gomez, P., Probst, G.: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Bern, 1995
- Gordon, T.: Managerkonferenz, München, 1979
- Goss, D.: Principles of human resource management, New York, 1994
- Gottmann, G., Zimmerschied, R.: Die Ressource Mensch im Qualitätsmanagement, in: QZ, Heft 6, 1994, S. 621-626
- Gregor-Rautschenberger, B., Hansel, J.: Innovative Projektführung, Heidelberg, 1993
- Greverus, L.: Kultur und Alltagswelt: eine Einführung in die Fragen der Kulturanthropologie, Frankfurt / Main, 1987 zit. n. Elbe, 1997
- Grunau, T.: Sucht und Co-Abhängigkeit in deutschen Organisationen, Diplomarbeit an der UGH Essen, Essen, 1992
- Grunau, T., Lingemann, U.: Inhalte der Zukunftswerkstätten der GdP, Bottrop/Bochum, 1997
- Grunau, T., Lingemann, U.: Qualitätsmanagement in Regelkreisen bei der Polizei, in: ZfPP, Heft 1 und 2, 1998, S. 27-40
- Grunau, T.: Neue Ziele bei der Polizei, unveröffentlichtes Skript, Bottrop, 1994
- Grunau, T., Severin, R., Szigeti, K.: PPM, unveröffentlichtes Skript des Polizeifortbildungsinstituts Münster, Münster, 1997
- Grunau, T., Oppermann, J.M., Pichler, G., Riemann, R.: Fähigkeiten erkennen, in: Quality Engineering, Heft 12, 2000, S. 14-17
- Grunau, T., Hauenherm, E., Riemann, R.: Responsibility-Management, (nicht veröffentlichtes Manuskript, Bottrop, 2002)
- Grunwald, W.: Macht als Persönlichkeitsdisposition: Theoretische, methodologische und empirische Aspekte, in: G. Reber (Hg.): Macht in Organisationen, Stuttgart, zit. n. Bosetzky, 1988
- Haist, F., Fromm, H.: Qualität im Unternehmen, München, 1991
- Häfele, W.: Systemische Organisationsentwicklung, Frankfurt/Main, 1996
- Haller, S.: Methoden zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität, in: ZFBF, Heft 1, 1993, S. 19-40
- Haller, S.: Beurteilung von Dienstleistungsqualität, Wiesbaden, 1995
- Hansen, U., Jeschke, K.: Nachkaufmarketing, in: Marketing - ZFP, Heft 2, 1992, S. 88-98
- Heckhausen, H.: Motivation und Handeln, Berlin, 1989, zit. n. Hellert, 1995
- Heeg, F.J., Meyer-Dohm, P.: Methoden der Organisationsgestaltung und Personalentwicklung, München, 1994
- Heibutzki, H. J.: Die häßliche Fratze des Erfolges, in: Manager-Seminare, Heft 20, 1995, S. 30-36
- Heidack, C. (Hg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, 1995
- Heidgen, A., Wiegel, C.: Zwei-Faktoretheorie (Herzberg), Motivation und Arbeitszufriedenheit in Theorie und Praxis, Gießen, 1996 (Im Internet veröffentlichtes Referat an der Universität Gießen im Sommersemester 1996)
- Hellert, U.: Erfolgreich durch Arbeitsmotivation, Münster, 1995
- Hentschel, B.: Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAL, in: Marketing - ZFP, Heft 4, 1990, S. 230-240
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B.: The motivation to work, New York, 1959 zit. n. Heidgen / Wiegel, 1996
- Herenz, D., Kochan, A., Rose, H.: Neue Strategien für Training und Weiterbildung, in: QZ, Heft 6, 1994, S. 628-634
- Hilb, M. (Hg.): Innere Kündigung, Zürich, 1992
- Hilb, M.: Integriertes Personalmanagement. Ziele - Strategien - Instrumente, Neuwied, 1994, zit. n. Dubs, 1997
- Hiersekorn, F., Witthüser: Übersetzung der DIN EN ISO 9001, Comitee Draft, nicht veröffentlicht, Essen, 1998
- Hitzler, R., Honer, A., Maeder, C. (Hg.): Expertenwissen, Opladen, 1994
- Höhn, R.: Die innere Kündigung im Unternehmen, Bad Harzburg, 1984
- Höhn, R.: Die innere Kündigung in der öffentlichen Verwaltung, Stuttgart, 1989
- Hofman, L.M., Regnet, E.: Innovative Weiterbildungskonzepte, Göttingen, 1994



- Hofstede, G.: Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht, in: Trommsdorf, G. (Hg.): Sozialisation im Kulturvergleich, Stuttgart, 1989
- Hofstetter, H.: Die Leiden der Leitenden: Zur Pathologie intrapersonaler und interpersoneller Störungen von Führungskräften in Organisationen, München, 1980, zit. n. Starke, 1994
- Hogan, J. et al.: How to measure service orientation, in: Journal of Applied Psychology, Heft 69, 1984, S. 167-173, zit. n. Nerdinger, 1992
- Homburg, C.: Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in den USA, in: IO - Management Zeitschrift, Nr. 6, 1994, S. 27-29
- Hoppock, R.: Job satisfaction, New York, 1935, zit. n. Weinert, 1992
- Huber, G.P., Glick, W.H.: Organizational change and redesign, New York, 1994
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M.: Job satisfaction and job performance: A metaanalysis, in: Psychological Bulletin, 1985, 97, S. 251-273, zit. n. Six / Eckes, 1991
- IFU (Hg.): Transferorientierte Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsprogrammen zur Realisierung von Qualitätsbewußtsein und Regelkreisen im Total Quality Management in kleinen und mittleren Unternehmen, Mülheim, 1996
- Imai, M.: Kaizen, Berlin, 1994
- Industriegewerkschaft Chemie-Papier-Keramik (Hg.): Sicherung der Qualität von Aus- und Weiterbildung: Notwendige Forderung für alle Arbeitnehmer, Hannover, 1989
- Kahn, W. A.: Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving, in: Administrative Science Quaterly, Nr. 38, Heft 4, 1993/94, S. 539-563
- Kamiske, G. F., Brauer, J.-P.: Qualitätsmanagement von A-Z, München, 1995
- Kanner, A. D., Kafry, D., Pines, A.: Lack of positive conditions as a source of stress, in: Journal of Human Stress 4, Heft 4, 1978, S. 33-39
- Kant, I.: Kritik der reinen Vernunft, B XXXIX, o.O. und o.J. zit. i. Konstruktivismusseiten im Internet, Universität Koblenz, Beiträge zum Wahrheitsproblem
- Karmeli, A., Seidel, G.: Die Ressource Mensch im Qualitätsmanagement, in: QZ, Heft 10, 1994, S. 1093 - 1098
- Kelly, G. A.: Die Psychologie der persönlichen Konstrukte, Paderborn, 1986
- Kepner, C.H., Tregoe, B.B.: Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen, Landsberg/Lech, 1992
- Kersting, H.J., Neumann-Wirsig, H.: Systemische Perspektiven in der Supervision und Organisationsentwicklung, Aachen, 1996
- Kersting, H.J.: Supervision, die hohe Kunst der Unterscheidung. Was ist Supervision? Was will Supervision? Was kann Supervision, in: Kersting, H.J., Neumann-Wirsig, H., 1996
- Kets de Vries, M. F. R., Miller, D.: The neurotic organization, San Francisco, 1984
- Kippes, S.: Der Leitbilderstellungsprozeß, in: zfo, Heft 3, 1993, S. 184-188
- Kißler, L.: Unternehmensethik - ein Thema für die Gewerkschaften, in: Perspektiven, Heft 4, 1993, S. 294-297
- Kleinbeck, U.: Arbeitsmotivation, Weinheim, 1996
- Kluge, N., Spilker, M.: Anwälte Problemlöser Modernisierer, Gütersloh, 1997
- Knigge, H., Schwarz, R.: Der Betriebsrat: Partner oder Widerpart, in: Beyer, 1996a, S. 15-20
- Kobi, J.-M.: Management des Wandels, Bern, 1996
- Kochan, T.A., Katz, H.C., McKersie, R.B.: The transformation of American Industrial Relations, New York, 1986, zit. n. Oechsler, 1987
- König, E., Volmer, G.: Systemische Organisationsberatung, Weinheim, 1994
- Kojima, T.: Die zweite Lean Revolution, Landsberg / Lech, 1995
- Kolb, M., Bergmann, G.: Qualitätsmanagement im Personalbereich, Landsberg, 1997
- Kotthoff, H.: Betriebsräte und betriebliche Reorganisation, in: Arbeit, Heft 4, 1995, S. 425-447
- Kraemer-Fieger, S., Roerkohl, A., Kölsch, R. (Hg.): Qualitätsmanagement in Non-Profit-Organisationen, Wiesbaden, 1996
- Krüger, S.: Co-Management, in: Sozialismus, Heft 4, 1995, S. 41-47
- Krystek, U.: Die lautlose Erfolgsgefährdung, in: Gablers Magazin, Heft 11-12, 1995, S. 46-49

- Krystek, U., Becherer, D., Deichmann, K.-H.: Innere Kündigung: Ursachen, Wirkungen und Lösungsansätze auf der Basis einer empirischen Untersuchung, München, 1995
- Kühlmann, T.M.: Vertrauen – ein Schlüssel zum erfolgreichen Mitarbeitergespräch, in: Personal – Mensch und Arbeit im Betrieb, Heft 7, 1984, S. 279-281
- Küpper, W., Ortmann, G.: Mikropolitik in Organisationen, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 5, 1986, S. 590-602
- Küpper, W., Ortmann, G.: (Hg.): Mikropolitik, Opladen, 1988
- Lakatos, I.: Falsification and the Methodology of Scientific Research Programs, in: Lakatos, I., Musgrave A. (Hg.): Criticism and the Growth of Knowledge, Cambridge 1970, S. 91 ff., zit. n. von Eiff, 1979
- Ladensack, K., Glotz, P.: Vorbereitung, Konzipierung und Umsetzung von Lernprojekten, in: Personalführung, Heft 10, 1996, S. 886-891
- Ladensack, K., Glotz, P.: Selbstlernprozesse von Führungskräften, in: ZFO, Heft 1, 1997, S. 11-15
- Launspach, S.: Arbeitszufriedenheit nach Agnes Bruggemann, Seminararbeit an der Universität Gießen, Gießen, 1996
- Laux, G.: Lexikon der Kybernetik, Berlin, 1981
- Lenz, G. (Hg.), Mertens, W., Lang, H.-J.: Die Seele im Unternehmen, Heidelberg, 1991
- Levinson, H.: Ausgebrannt: Ein Leiden mit Folgen, in: Harvard Business Manager, Heft 1, 1997, S. 9 ff.
- Likert, R.: New patterns of management, New York, 1961, zit. n. Neuberger, 1980
- Lingenfelder, M., Schneider, W.: Die Kundenzufriedenheit, in: Marketing - ZFP, Heft 2, 1991, S. 109-120
- Lippmann, E.: Führungs-Know-how-erfolgreiche Gesprächsführung, in: IO Management, Heft 10, 1999, S. 38-41
- Lisson, F.: Verstärkte Mitarbeiterqualifikation im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich, in: Personal, Heft 10, 1996, S. 554-558
- Locke, E.A., Cartledge, N., Koeppel, J.: Motivational effects of knowledge of results, A goal-setting phenomenon?, in: Psychological Bulletin, 1968, 70, S. 474-485, zit. n. Weinert, 1992
- Locke, E.A.: Essence of Leadership, o.O., 1992
- Locke, E.A.: Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees, in: Journal of Applied Psychology, 1973, 58, S. 67-76, zit. n. Weinert, 1992
- Locke, E.A., Latham, G.P.: A theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs, 1990, zit. nach Kleinbeck, 1996
- Löhnert, W.: Innere Kündigung, Frankfurt/Main, 1990
- Lumma, K.: Strategien der Konfliktlösung, Hamburg, 1988
- Manhardt, P.J.: Job orientation of male and female college graduates in business, in: Personnel Psychology, 1972, 25, S. 361-368, zit. n. Weinert, 1992
- Malorny, C.: TQM umsetzen, Stuttgart, 1996
- Maslow, A.H.: Motivation and personality, New York, 1954, zit. n. Kleinbeck, 1996
- Maslow, A.H.: Motivation and personality, New York, 1954, zit. n. Weinert, 1998
- McClelland, D.C.: Macht als Motiv. Entwicklungswandel und Ausdrucksformen, Stuttgart, 1978, zit. n. Oechsler, 1997
- Meifort, B., Sauter, E. (Hg.): Qualität in der beruflichen Weiterbildung, Berlin, 1991
- Mentzel, W.: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung, Freiburg, 1985, zit. n. Neuberger, 1991
- Meyer, W.-H.: Arbeitszufriedenheit, Opladen, 1982
- Meyerson, D.: Interpretation of stress in institutions, The cultural production of ambiguity and burn-out, in: Administrative Science Quarterly, Nr. 39, Heft 4, 1994/95, S. 628-653
- Mitchell, D.J.B., Zaidi, M.A.: The economics of human Resource management, Cambridge/ USA 1990
- Müller, E.-H.: Ausgebrannt-Wege aus der Burnout-Krise, Freiburg, 1994

- Müller, H.-E.: Zeitgeist-Management, In: Mitbestimmung, 11 / 1995, S. 22 - 23
- Müller, K. H., Raufeisen, E.-W.: Personalentwicklung in der Hertie Waren- und Kaufhaus GmbH, in: Wirtschaft und Gesellschaft im Beruf, Sonderheft, Oktober 1988, S. 28-34, zit. n. Neuberger, 1991
- Nellessen, L. W.: Organisationsentwicklung: Stein der Weisen oder Stein des Anstoßes, in: Fatzer, 1993, S. 309- 324
- Nerdinger, F. W.: Bedingungen und Folgen von Burnout bei Schalterangestellten einer Sparkasse, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 46, N.F. 18, 1992, S. 77-84
- Neuberger, O.: Das Mitarbeitergespräch, Goch, 1980
- Neuberger, O.: Arbeit, Stuttgart, 1985
- Neuberger, O.: Mikropolitik, Stuttgart, 1995
- Neuberger, O.: Gespräch mit dem Verfasser hinsichtlich der Erhebungsinstrumente zu Mikropolitik in Organisationen, 1996
- Neuberger, O.: Führen und Geführtwerden, Stuttgart, 1994, zit. n. Neuberger, 1995
- Neuberger, O.: Personalentwicklung, Stuttgart, 1991
- Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, 1974, zit. n. Meyer, 1982
- Neuberger, O.: Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, 1974a
- Neuberger, O.: Mikropolitik und Unternehmenskultur, in: Personalführung, Heft 11, 1989, S. 1030 ff.
- Neuberger, O.: Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele, in: Küpper / Ortmann, 1988
- Neuberger, O.: Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele, Arbeitspapier, Universität Augsburg, 1986, zit. n. Türk, 1990
- Nigmann, R., Stöbe, S. (Hrsg.): Das neue Steuerungsmodell Raum für mehr Gestaltungsfreiheit der Beschäftigten, Gelsenkirchen, 1996
- Nuber, U.: Innere Kündigung: Sollen doch mal andere ran!, in: Psychologie heute, Heft 10, 1987, S. 20-26
- Oechsler, W.: Personal und Arbeit, München, 1997
- Oechsler, W.: Neue Produktionskonzepte in einem antiquierten Arbeitsrecht. Wie sich Betriebsräte informell arrangieren, in: Zeitschrift für Personalforschung, Heft 2, 1997a, S. 128-139
- Oechsler, W.: Human Resource Management im öffentlichen Dienst der USA, Bamberg, 1992
- Oess, A.: Total Quality Management, Wiesbaden, 1993
- Ortmann, G.: Macht, Spiel, Konsens, in: Küpper / Ortmann, 1988
- Ortmann, G.: Handlung, System, Mikropolitik, in: Küpper / Ortmann, 1988a
- Pages, M.: Das affektive Leben in Gruppen. Eine Theorie der menschlichen Beziehungen. Stuttgart, 1974, zit. n. Pühl, 1994
- Panse, W., Stegmann, W.: Kostenfaktor Angst, Landsberg/Lech, 1998
- Pekruhl, U.: Schema zur Analyse von Organisationskultur im Unternehmen, nicht veröffentlichtes Skript, Gelsenkirchen, 1997
- Porter, L.W.: A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs, in: Journal of Applied Psychology, 1961, 45, S. 1-10, zit. n. Weinert, 1992
- Porter, L.W.: Job attitudes in management: I Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level, in: Journal of Applied Psychology, 1962, 46, S. 375-384, zit. n. Weinert, 1992
- Porter, L.W.: Job attitudes in management: II Perceived deficiencies in need fulfillment as a function of job level, in: Journal of Applied Psychology, in Journal of Applied Psychology, 1963a, 47, S. 141-148, zit. Weinert, 1992
- Porter, L.W.: Job attitudes in management: III Perceived deficiencies in need fulfillment as a function line versus staff type of job, in: Journal of Applied Psychology, 1963b, S. 47, S. 267-275
- Porter, L.W.: Job attitudes in management: IV Perceived deficiencies in need fulfillment as function of size of company, in: Journal of Applied Psychology, 1963c, 47, S. 386-397, zit. Weinert, 1992
- Porter, L.W., Mitchell, V.P.: Comparative study of need satisfaction in military and business hierarchies, in: Journal of Applied Psychology, 1967, 61, S. 139-144, zit. n. Weinert, 1992
- Pritchard, R. D., Kleinbeck, U., Schmidt, K.-H.: Das Managementsystem PPM, München, 1993

Probst, G. J.: Selbstorganisation, Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht, Berlin / Hamburg, 1987, zit. n. Glasl, 1993a

Pühl, H.: Angst in Gruppen und Institutionen, Hille, 1994

Raehlmann, I.: Entwicklung von Arbeitsorganisationen, Opladen, 1996

Regnet, E.: Anforderung an die Führungskraft der Zukunft - Aufgabe und Chance für die Weiterbildung, in: Hofman, Regnet, 1994a

Reichel, A., Neumann, Y.: Work stress, job burnout and work outcomes in turbulent environment, in: International studies of management and organization, Nr. 23, Heft 3, 1993, S. 75-96

Reinhart, G., Schnauber, H.: Qualität durch Kooperation, Heidelberg, 1997

Rieckmann, H.: Der Organisationsalltag und seine Unterwelt - der Schweinehundeffekt, in: Bildungsmanagement, Frankfurt/Main, 1994, S. 149 ff. zit. n. Straub / Forchhammer, 1995

Riemann, F.: Grundformen der Angst, München, 1990

Risch, S.: Von allen guten Geistern verlassen, in: Manager Magazin, Heft 1, 1998, S. 167-186

Röhrig, L.: Einführung von Regelkreisen und ihre Wirkung auf die wahrgenommene Arbeitssituation, Dissertation Uni Essen, 1997

Röhrig, L.: Qualitätsmanagement in der Verwaltung und Polizei, 1996, in: Innovative Verwaltung, S. 35-40, Düsseldorf, 1996

Röhrig, L., Leiders H.-J., Grunau, T.: Total Quality Management und Mikropolitik in der Polizei Nordrhein-Westfalen (Deutschland), in: Brosziewski, 1996, S. 84-95

Rosenkranz, H.: Von der Familie zur Gruppe zum Team, Paderborn, 1990

Von Rosenstiel, L.: Vorgesetzte lernen viel durch Aufwärtsbeurteilung, in: IO 60, 1991, S. 56-58

Von Rosenstiel, L.: Betriebsklima geht jeden an, München, 1992

Roth, G.: Das Gehirn und seine Wirklichkeit, Stuttgart, 1996, S. 288, zit. i. Internet, Universität Koblenz, Konstruktivismuseiten, Beiträge zum Wahrheitsproblem, 1997

Rothenbacher, G., Horn, M.: »Co-Management« - Probleme und Erfolge einer kooperativen Zusammenarbeit, in: Beyer, 1996a, S. 21-34

Rüttinger, B.: Konflikt und Konfliktlösen, Goch, 1980

Sackmann, S.: Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hg.): Die Unternehmenskultur: Theoretische und praktische Implikationen, Heidelberg, 1990, S. 151-186, zit. n. Elbe, 1997

Sackmann, S.: 'Kulturmanagement': Läßt sich Unternehmenskultur 'machen'?, in: Sandner, K., 1992, S. 157-184

Sackmann, S.: Cultural knowledge in organizations, Newbury Park, 1991

Sandner, K. (Hg.): Politische Prozesse in Unternehmen, Heidelberg, 1992

Sauter, W.: Pädagogische Qualität als Voraussetzung für Weiterbildungsqualität, in: Schlaffke et al., 1997

Sauter, E.: Was können Qualitätsstandards in der Weiterbildung leisten, in Schlaffke et al., 1997

Schein, E.H.: Unternehmenskultur, Frankfurt, 1992

Schein, E.H.: Organisationsberatung für die neunziger Jahre, in: Fatzer, 1993

Schlaffke, W., Bartz, W.J., Mutscheller, E., Weiß, R.: Qualität in der beruflichen Weiterbildung, Köln, 1997

Schlag, B.: Lern- und Leistungsmotivation, Opladen, 1995

Schlotfeld, W.: Das Vorschlagswesen, in: Personal - Mensch und Arbeit, Heft 5, 1990, S. 184-187

Schneider, H.: Arbeitsform "Team" - notwendig für die meisten Unternehmen, in: Arbeit und Arbeitsrecht, Heft 2, 1996, S. 50-52

Schneider, B., Snyder, R.A.: Some relationships between job satisfaction and oranzizational climate, in: Journal of Applied Psychology, 1975, 60, S. 318-328, zit. n. Weinert, 1992

Schnitzler, L.: Am Markt vorbei, in: Wirtschaftswoche, Heft 1 und 2, 1992, S. 34-35

Schock, H.: Umstrukturierung, Information und Beteiligung - Vertrag des Vertrauens, in: Beyer, 1996a, S. 43-56

Scholz, C.: Strategische Organisation, Landsberg / Lech, 1997

- Schölzel, G.: Der Betriebsrat als Promotor einer innovativen Unternehmensentwicklung, in: Beyer, 1996a, S. 5-14
- Schreiber, F.: Was der Einkauf vom Lieferanten erwartet, in: Beschaffung, Heft 7, 1994, S. 31-34
- Schreyögg, A.: Supervision - Didaktik & Evaluation, Paderborn, 1994
- Schreyögg, A.: Supervision - ein integratives Modell, Paderborn, 1992
- Schreyögg, A.: Was hat „Integrative Gestaltsupervision“ mit Therapie zu tun, in: Supervision, Heft 19, 5/91, S. 53-69
- Schreyögg, A.: Integrative Supervision, Kurseinheit 1, ohne Ort, ohne Jahr
- Schreyögg, G., Dabitz, R.: Unternehmenskultur analysieren lernen, Berlin, o.J.
- Schröter, M.: Kommunalverwaltung, Veränderung und Mikropolitik, Pfaffenweiler, 1995
- Schuler, H.: Das Bild vom Mitarbeiter, Goch, 1980
- Schultz-Gambhard, J.: Angewandte Sozialpsychologie, München, 1987
- Schwalbe, H., Zander, E.: Fördern durch Fordern, Köln, 1990
- Schwaninger, M.: Umweltverantwortung, In: IO Management-Zeitschrift 59 (1990) 1, S. 89 - 94
- Scott, A.: Willing slaves?, Cambridge, 1994
- Seghezzi, H. D.: Qualitätsmanagement, Stuttgart, 1994
- Seifert, B.: Biedermann legt Feuer, in: Wirtschaftswoche, Heft 51, 1989, S. 52-62
- Seifert, U.: KVP - Bestandteil eines evolutionären Produktentstehungsprozesses, in: Beltz et al., 1994
- Senge, P. M.: Die Fünfte Disziplin, Stuttgart, 1997
- Senge, P. M. et al.: Das Fieldbook zur fünften Disziplin, Stuttgart, 1996
- Servatius, H. G.: Vom strategischen Management zur evolutionären Führung, Stuttgart, 1991, zit. n. Glasl, 1993a (Diese Quelle konnte nicht im Literaturverzeichnis von Glasl / Lievegoed, 1993 vorgefunden werden, sie wurde mit Hilfe des Themenbereichs und der Jahreszahl vom Verfasser rekonstruiert.)
- Shapiro, E. C.: Trendsurfen in der Chefetage, Frankfurt, 1996
- Shapiro, E.C., Eccles, R.G., Soske, T.L.: So werden Berater richtig eingesetzt, in: HBM, Heft 1, 1994, S. 109-116
- Shirom, A.: Burnout in Work Organization, in: C. L. Cooper und I. Robertson (Hg.): International Review of Industrial and Organizational Psychology, S. 25-48, New York, 1989
- Sieglwart, H., Dubs, R., Mahari, J.: Human Resource Management, Stuttgart, 1997
- Simon, F. B.: Die Kunst nicht zu lernen, Heidelberg, 1997
- Six, B., Eckes, A.: Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung-Resultate einer metaanalytischen Studie, in: Fischer, 1991, S. 21-46
- Sosalla, U.: Wie Mehltau, in: Wirtschaftswoche, Heft 7, 1996, S. 30-31
- Stahl, T., Stölzl, M. (Hg.): Bildungsmarketing im Spannungsfeld von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, Bielefeld, 1994
- Starke, S.-J.: Wie Führungskräfte mit ihrer Angst umgehen: Analyse und Bewältigungsmöglichkeiten, Diplomarbeit an der UGH Essen, 1996
- Stauss, B., Weinlich, B.: Die sequentielle Ereignismethode - ein Instrument der prozeßorientierten Messung von Dienstleistungsqualität, in: Der Markt, Heft 1, 1996, S.49-58
- Steigerwald, H.J.: Quality Circles, Köln, 1989
- Stippel, P.: Restlos bedient, in: Absatzwirtschaft, Heft 11, 1991, S. 76-80
- Stopp, U.: Über die innere Kündigung von Mitarbeitern, in: Assistenz, Heft 1, 1996, S. 20-23
- Stopp, U.: Über die innere Kündigung von Mitarbeitern, in: Assistenz, Heft 6, 1995, S. 4-6
- Straub, W.G., Forchhammer, L.S.: Berater können erfolgreicher werden, in: HBM, Heft 3, 1995, S. 9-18
- Streim, H.: Die Bedeutung der Simulation für die Investitionsplanung. Ein systemtheoretischer Ansatz. Dissertation, München, 1971, zit. n. von Eiff, 1979
- Swanson, R.A.: Analysis for improving performance, San Francisco, 1994
- Systemische Beratung (Hg.): Die Systemtheorie, ohne Ort, ohne Jahr, Internet

- Szigeti, K., Grunau, T.: Arbeitszufriedenheit und Qualitätsmanagement bei der Polizei, in: Deutsche Polizei Heft 5, 1997, Landesteil NW
- Taylor, F. W.: Principles of scientific management, New York, 1911, zit. n. Weinert, 1992
- The Economist: Solution-Pedlars Lose Their Charm, Ausgabe vom 09.02.1991, zit. n. Shapiro et al., 1994
- Thomas, K.: Conflict and conflictmanagement, in: M. D. Dunnette (ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago, 1976, zit. n. Glasl, 1997
- Todt, E. et al.: Motivation, Heidelberg, 1977
- Töpfer, A., Dybowski, G.: Neue Qualifikationsprofile, in: Personalwirtschaft, Heft 9, 1996, S. 36-37
- Tomm, K.: Die Frage des Beobachtens, Heidelberg, 1994
- Trum, E.: Mitarbeiter und Vorgesetzte: Ist dieses Verhältnis gestört? In: Schriftenreihe der Polizeiführungsakademie Hilstrup, 1-2 / 1989, S. 134, Münster, 1989
- Türk, K.: Grundlagen einer Pathologie der Organisationen, Stuttgart, 1976
- Türk, K.: Neuere Organisationssoziologie, Ein Studienskript, Wuppertal, 1990
- Toepfer, A.: Total Quality Management, Neuwied, 1993
- Ulich, E.U.: Arbeitspsychologie, Stuttgart 2001
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, Bern / Stuttgart, 1970, zit. n. von Eiff, 1979
- Ulrich, J.: Persönlichkeits-Coaching: Der Weg zur überzeugenden Führungskraft, in: IO Management Zeitschrift, 62, 1993, S. 53-55
- van Ments, M.: Rollenspiel: effektiv, München, 1991
- Volk, H.: Der lautlose Abschied von der Leistung, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 38, 1989, 2, S. 82-86
- Vroom, V.H.: Work and motivation, New York 1964, zit. n. Kleinbeck, 1964
- Warnecke, H.-J.: Die Fraktale Fabrik, Reinbek, 1996
- Warnecke, H.-J.: Aufbruch zum fraktalen Unternehmen, Berlin, 1995
- Weber, G. (Hg.): Zweierlei Glück, Heidelberg, 1994, vierte Auflage
- Weber, G., Stierlin, H.: In Liebe entzweit, Reinbek, 1989
- Weinert, A. B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie, Weinheim, 1992
- Weinert, A. B.: Lehrbuch der Organisationspsychologie, Weinheim, 1998
- Whitfield, K.: The Australian wage system and its labour market effects, in: Industrial relations, Heft 27, 1988, S. 149-165
- Williamson, H.: What it takes to be a quality consultant, in: Quality Progress, April, 1995, S. 31-34
- Wittkuhn, K.-D.: Improving Performance, in: Personalwirtschaft, Heft 3, 1997a, S. 48-51
- Wittkuhn, K.-D.: Improving Performance, in: Personalwirtschaft, Heft 4, 1997b, S. 28-30
- Wittkuhn, K.-D.: Improving Performance, in: Personalwirtschaft, Heft 5, 1997c, S. 20-22
- Wolpin, J. et al.: Is job satisfaction an antecedent or a consequence of psychological burnout, in: Human Relations, Heft 44, 1991, S. 193 ff.
- Wright, P. L., Taylor, D. S.: Improving Leadership Performance, New York, 1994
- Wunn, C. J.: TQM-Regelkreise in Kleinunternehmen der Werkzeug- und Schneidwarenindustrie (Dissertation), Krefeld, 1996
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hg.): Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen, Köln, 1993
- Wycoff, J.: Gedanken-Striche, Freiburg, 1993
- Zink, K., Schildknecht, R.: Total Quality Konzepte - Entwicklungslinien und Überblick, S. 73-108, in: Zink, 1992
- Zink, K. (Hg.): Qualität als Managementaufgabe, Landsberg, 1992
- Zink, K.J.: Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung auf Basis von Untersuchungen zur Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, Köln, 1979
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., Berry, L. L.: Qualitätsservice, Frankfurt, 1992
- Zdral, W.: Karriere mit System, in: Top-Business, Heft 8, 1994, S. 20-31
- ZFO, o.V.: Human Resources Management, in: ZFO, Heft 1, 1997, S. 44

Zuschlag, B., Thielke, W.: Konfliktsituationen im Alltag, Stuttgart, 1989

## 10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung	Inhalt	Seite
1	Überblick über die Dissertation	5
2.1A	Motivationspsychologische Bedingungen und Folgen von Leistung	12
2.1B	Das PPM System	13
2.2A	Bruggemann Modell zur Arbeitszufriedenheit	16
2.7A	Schlüsselinstrument Mitarbeitergespräch	26
2.8A	Kybernetischer Regelkreis	29
2.8B	Regelkreis Mitarbeitergespräche	30
3.1A	Darstellung der DIN EN ISO 9000 / 2000	31
3.5A	Bedingungsfaktoren im Qualitätsmanagement	42
3.5B	Vorgesetztenfähigkeiten im Qualitätsmanagement	44
3.6A	Kundenregelkreismodell	48
4.3A	Inhalte und Ziele der Mitarbeiterorientierung	52
4.3B	Regelkreis Mitarbeitergespräche	53
4.3C	Regelkreis Problemlösungsmanagement	55
4.3D	Regelkreis Qualitätsmanagement	56
4.4D	Wechselwirkungen der Regelkreise	57
6.5B	Mittelwerte der Einzelskalen zum ersten Erhebungspunkt (N = 48)	75
6.8I	Kumulierte Prozentanteile nach persönlicher Gesamtbilanz (Veränderung) der Arbeitszufriedenheit zwischen beiden Messpunkten	88

## 11. Tabellenverzeichnis

Tabelle	Inhalt	Seite
2.5A	Innere Kündigung	22
2.5B	Maßnahmen gegen die Innere Kündigung	23
6A	Einführung von Regelkreisen zum Qualitätsmanagement (QM)	67
6.5A	Mittelwerte und Standardabweichungen der Einzelskalen in der Interventionsgruppe (N = 48) zum ersten Erhebungspunkt	75
6.6A	Mittelwerte, Standardabweichungen und t-Test-Ergebnisse beider Meßpunkte nach Einzelskalen	76
6.7	Stabilität, Korrelationen und Superstruktur der Skalen	77
6.7E	Errechnete und vorgegebene Faktorzahlen der vergleichenden Faktorenanalysen	79
6.7H	Vergleich der Faktorstrukturen zu beiden Meßpunkten (Faktorzahl, gebundene Varianz, Ladungsmuster)	79
6.8A	Skalenkonsistenz (Cronbach's Alpha)	82
6.8B	Faktorenanalyse der drei niedrigkonsistenten Subskalen (Hauptkomponentenanalyse)	83
6.8C	Unterkonstrukte der auf mehreren Faktoren ladenden Skalen	83 / 84
6.8F	Produkt-Moment-Korrelationen von Skalenmittelwert und Skalen-Gesamturteil	85
6.8H	Produkt-Moment-Korrelationen von „Gesamtzufriedenheit“ mit Mittelwertender Einzelskalen	87
6.8J	Gesamtbewertung der Arbeitszufriedenheit nach Alter, Meßzeitpunkt 1	89



6.8K	Gesamtbewertung der Arbeitszufriedenheit nach Alter, Meßzeitpunkt 2	89
6.1A	Altersstruktur der Interventionsgruppe (Befragte zu beiden Erhebungspunkten)	Anhang 2 Seite 133
6.1B	Familienstand der Interventionsgruppe (Befragte zu beiden Erhebungspunkten)	Anhang 2 Seite 133
6.1C	Kinderzahl der Interventionsgruppe (Befragte zu beiden Erhebungspunkten)	Anhang 2 Seite 133
6.1D	Bildungsstand der Interventionsgruppe (Befragte zu beiden Erhebungspunkten)	Anhang 2 Seite 133
6.7A	Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Skalen zum ersten Meßpunkt	Anhang 2 Seite 134/135
6.7B	Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Skalen zum zweiten Meßpunkt	Anhang 2 Seite 136/137
6.7C	Faktorenanalyse zwischen den Skalen zum ersten Messpunkt (Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, Eigenwerten über 1)	Anhang 2 Seite 138 u.f.
6.7D	Faktorenanalyse zwischen den Skalen zum zweiten Meßpunkt(Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, Eigenwerten über 1)	Anhang 2 Seite 141/142
6.7F	Faktorenanalyse zwischen den Skalen zum ersten Messpunkt (Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, festgelegte Faktorenzahl Zwei)	Anhang 2 Seite 143/144
6.7G	Faktorenanalyse zwischen den Skalen zum zweiten Messpunkt (Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, festgelegte Faktorenzahl Drei)	Anhang 2 Seite 145/146
6.7H	Mittelwertvergleich der beiden Superskalen A, „Konflikt und Kooperation im unmittelbaren Arbeitsumfeld“, und B, „Konflikt und Kooperation in der Gesamtorganisation“, zwischen erstem und zweitem Meßpunkt (t-tests für abhängige Stichproben)	Anhang 2 Seite 147
6.8D	Reliabilitätsanalyse für Skala 3 an Meßpunkt 1 (Cronbach's Alpha)	Anhang 2 Seite 148/149
6.8E	Reliabilitätsanalyse für Skala 3/Kurzfassung an Meßpunkt 1 (Cronbach's Alpha)	Anhang 2 Seite 150/151
6.8G	Reliabilitätsanalyse für das Gesamtkonstrukt Arbeits- und Organisationszufriedenheit auf Grundlage der Gesamturteile zu jeder Einzeldimension des Fragebogens (Cronbach's Alpha)	Anhang 2 Seite 152/153

## 12. Anhang

**Anhang 1: Erhebungsbogen**

**Arbeitsbeschreibungsbogen**

**zur**

**Erfassung der Arbeitssituation**

**bei der**

**.....GMBH**

**vertraulich**

*Total Quality Management-Initiative:*

*Qualifizierung und Training zur Verbesserung der Arbeitszufriedenheit,  
Zusammenarbeit und Effizienz*

*Ort, DATUM*

Sie haben sich entschlossen, bei der Verbesserung Ihrer Arbeitssituation und des Betriebsklimas aktiv mitzuwirken. Um konkrete Schritte diskutieren zu können, benötigen wir unbedingt Ihre persönliche Einschätzung der aktuellen Situation. Denken Sie beim Ausfüllen daran, daß die Gültigkeit der Ergebnisse und damit auch die Möglichkeiten für Verbesserungen von Ihrer Offenheit und Ehrlichkeit abhängen.

Bevor Sie mit der eigentlichen Arbeit beginnen, schreiben Sie bitte in das Kästchen eine beliebige sechsstellige Nummer, die nur Ihnen bekannt ist.

Behalten Sie diese Nummer aber auf jeden Fall in Erinnerung oder besser: **notieren** Sie sie in Ihren persönlichen Unterlagen!

Das Institut für Unternehmenskybernetik e.V. bittet Sie, Ihren Namen und Ihre Nummer dem Institut zu nennen. Wir garantieren, dass die persönlichen Daten und Fragebogenergebnisse anonym bleiben und nach Projektende vernichtet werden.

Ohne diese Nummernzuordnung sind Rückfragen, Messungen von Veränderungen und statistische Auswertungen nur unzureichend möglich.

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, welches Ihrer eigenen Meinung am meisten entspricht.

Beispiel:

stimmt \_\_\_\_\_ stimmt nicht

Unser Abteilungsbereich ist gut organisiert.

Wenn Sie dieser Aussage voll zustimmen, dann kreuzen Sie bitte Feld 1 an.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

Wenn Sie dieser Aussage weitgehend zustimmen, dann kreuzen Sie bitte Feld 2 an.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

Wenn Sie dieser Aussage überhaupt nicht zustimmen, dann kreuzen Sie bitte Feld 5 an.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

Wenn Sie dieser Aussage weitgehend nicht zustimmen, dann kreuzen Sie bitte Feld 4 an.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

Nur wenn Sie dieser Aussage weder zustimmen noch sie verneinen möchten, kreuzen Sie das mittlere Feld an.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

Die Fragen beziehen sich nicht nur auf Ihren eigenen Arbeitsplatz, sondern auf verschiedene Bereiche in Ihrer Arbeitssituation, in der Sie arbeiten, als Ganzem -. Bitte beschreiben Sie, wie Sie Ihre Arbeitssituation sehen - soweit Sie sie über Ihren Arbeitsplatz hinaus kennen. Am Ende jedes Fragebogenbereiches haben Sie dann Gelegenheit zu einer persönlichen Bewertung des Bereiches aus der Sicht Ihrer Arbeitssituation. Äußern Sie dazu bitte ganz spontan, wie gut oder schlecht Sie den jeweils abgefragten Bereich einschätzen. Danach geben Sie bitte an, wie wichtig der genannte Bereich für Sie ist, ganz unabhängig davon, wie gut oder schlecht Sie ihn verwirklicht sehen.

Bedenken Sie: Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten. Gehen Sie bei der Beantwortung der Fragen ohne lange nachzudenken vor.

**Bitte beantworten Sie zunächst einige allgemeine Fragen zum Bereich "Unternehmenswerte und -ziele".**

	<u>stimmt</u>		<u>stimmt nicht</u>		
1.1. Unser Unternehmen legt großen Wert darauf, dass die Mitarbeiter gern hier arbeiten.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
1.2. Die Geschichte und Entwicklungen unserer Firma sind den Mitarbeitern weitgehend bekannt.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
1.3. Es ist angenehm, im Freundeskreis oder in der Familie über unser Unternehmen, deren Ziele oder Leistungen zu berichten.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
1.4. In unserer Firma haben die rein technische Rationalisierung und die Kontrolle der Mitarbeiter absoluten Vorrang.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
1.5. In unserem Arbeitsbereich kommt man vor lauter Hektik nicht zum Verschnaufen.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
1.6. Die strategischen Ziele des Unternehmens und die Anforderungen der Kunden sind den Mitarbeitern bekannt.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>

1.7. Die allgemeine Arbeitsunzufriedenheit und das schlechte Betriebsklima machen viele Mitarbeiter krank.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

1.8. Hohe Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter werden als grundlegend für den Unternehmenserfolg gesehen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie den Bereich "Unternehmenswerte und -ziele" insgesamt.**

1.9. Die Beachtung von Unternehmenswerten und -zielen ist in unserer Firma

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>  
 gut schlecht

1.10. Dass Unternehmenswerte und -ziele in unserer Firma eine hohe Beachtung haben, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>  
 besonders wichtig nicht so wichtig

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich "Beziehungen zwischen Kollegen".**

2.1. In unserem Arbeitsbereich verstehen wir uns als Team, das optimal zusammenarbeitet.

stimmt stimmt nicht

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

2.2. So etwas wie Gemeinschaftssinn fehlt in unserem Arbeitsbereich - hier denkt jeder nur an sich selbst.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

2.3. Seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge behält man besser für sich.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

2.4. Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch ganz persönliche Sachen, reden können.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

stimmt \_\_\_\_\_ stimmt nicht

2.5. Konflikte werden beschönigt und vertuscht, so daß nach außen und nach oben hin alles in schönster Ordnung ist.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

2.6. Wichtige Dinge werden oft unter den Teppich gekehrt.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

2.7. Konflikte zwischen den Kollegen werden offen angesprochen und konstruktiv gelöst.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

2.8. Konflikte werden meist auf persönlicher Ebene und mit verletzender Kritik geführt.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Beziehungen zwischen Kollegen" insgesamt**

2.9. Die Beziehungen zwischen den Kollegen bei uns sind

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

gut

schlecht

2.10. Daß die Beziehungen zwischen den Kollegen gut sind, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

besonders wichtig

nicht so wichtig

**Bitte beantworten sie jetzt die Fragen zum Bereich "Vorgesetztenverhalten"**

stimmt \_\_\_\_\_ stimmt nicht

3.1. Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten entsprechend anerkannt.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

3.2. Die meisten Problemlösungen werden im Gespräch mit den Vorgesetzten in wirklicher Übereinstimmung mit den Auffassungen der Mitarbeiter erzielt.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

3.3. Unsere Vorgesetzten sorgen dafür, daß die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

	<u>stimmt</u> <span style="margin-left: 100px;"><u>stimmt nicht</u></span>				
3.4. Unsere Vorgesetzten möchten gerne so wirken, als wüßten sie alles.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.5. Die Stimmung in der Abteilung ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.6. Die Vorgesetzten versuchen oft, von ihnen selbst gemachte Fehler auf uns abzuwälzen.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.7. Entscheidungen werden zwar mit den Mitarbeitern besprochen, hinterher sieht die Verwirklichung aber ganz anders aus, als wir uns das vorgestellt haben.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.8. Die Vorgesetzten ermöglichen es, daß jeder seine tatsächliche Leistungsfähigkeit entfalten kann.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.9. Die Vorgesetzten gehen auf unsere Sorgen und Beschwerden ein.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.10. Die Vorgesetzten behandeln uns oft unfair.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.11. Wenn man mit etwas unzufrieden ist, kann man hier mit den Vorgesetzten ganz offen darüber sprechen.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.12. Hier wird man ständig zur Arbeit angetrieben.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.13. Die Vorgesetzten setzen sich für unsere Anliegen ein, soweit dies im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.14. Selbst bei Entscheidungen, die direkt die Interessen der Mitarbeiter betreffen, werden diese vorher nicht nach ihrer Meinung gefragt.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.15. Die Vorgesetzten suchen nur nach Fehlern der Mitarbeiter und nach Schuldigen.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>



	<u>stimmt</u>				<u>stimmt nicht</u>
3.16. Die Vorgesetzten bevorzugen ständig bestimmte Mitarbeiter.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.17. Die Anforderungen der Vorgesetzten sind oft widersprüchlich und wechselhaft.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.18. Die Vorgesetzten sind persönliche Vorbilder.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.19. Die Vorgesetzten verschieben ständig Entscheidungen, die für unsere Arbeit notwendig sind.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.20. Sachverhalte werden durch unsere Vorgesetzten immer so dargestellt, daß sie immer Recht haben.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.21. Der Umgangston unserer Vorgesetzten belastet und frustriert viele Mitarbeiter.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.22. Wir erhalten oft mißverständliche Anweisungen ohne notwendige Erklärungen und Hintergründe.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
3.23. Unsere Vorgesetzten haben Respekt und Achtung vor ihren Mitarbeitern.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Führung durch die Vorgesetzten" insgesamt**

3.24. Die <u>Führung durch die Vorgesetzten</u> ist	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
	gut				schlecht
3.25. Daß die <u>Führung durch die Vorgesetzten</u> gut ist, halte ich für	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
	besonders wichtig				nicht so wichtig

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich "Arbeitsorganisation"**

- |   | <u>stimmt</u>                      | <u>stimmt nicht</u>                |                                    |                                    |                                    |
|---|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 4.1. In unserem Arbeitsbereich sind die unzulänglichen Arbeitsbedingungen das größte Problem.                               | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
| 4.2. Neuerungen gibt es bei uns nur, wenn sichergestellt ist, daß sie wenig oder gar nichts kosten.                         | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
| 4.3. Hier dürfen nur die Anweisungen des Vorgesetzten ausgeführt werden.  | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
| 4.4. In unserem Arbeitsbereich gehen viele Entscheidungen über lange und aufwändige "Dienstwege".                           | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
| 4.5. Bei Änderungen von Abläufen und Arbeitsplanungen entsteht Chaos und niemand fühlt sich verantwortlich.                 | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
| 4.6. Bei ungeplanten Entwicklungen und Problemen müssen mehr Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter vor Ort möglich sein. | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
| 4.7. Bei uns sind die Aufgabengebiete in zu viele kleine Teile eingeteilt und jeder bearbeitet nur einen bestimmten Teil.   | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
| 4.8. Die bestehenden Anweisungen und Regeln unterstützen und klären unseren alltäglichen Arbeitsablauf.                     | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Arbeitsorganisation" insgesamt.**

- |  |                                    |                                    |                                    |                                    |                                    |
|--|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| 4.9. Die <u>Arbeitsorganisation</u> bei uns ist                  | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
|  | gut                                |                                    |                                    | schlecht                           |                                    |
| 4.10. Dass die <u>Arbeitsorganisation</u> gut ist, halte ich für | <input type="radio"/> <sup>1</sup> | <input type="radio"/> <sup>2</sup> | <input type="radio"/> <sup>3</sup> | <input type="radio"/> <sup>4</sup> | <input type="radio"/> <sup>5</sup> |
|  | besonders wichtig                  |                                    |                                    | nicht so wichtig                   |                                    |

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich "Information und Mitsprache"**

	<u>stimmt</u>					<u>stimmt nicht</u>
5.1. Über wichtige Dinge und Vorgänge in unserem Bereich sind wir "ausreichend" informiert.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>	
5.2. Wichtige Informationen bekommen wir meist erst dann, wenn es zu spät ist.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>	
5.3. Unsere Vorgesetzten unterstützen uns bei der Realisierung von eigenen Ideen und Vorschlägen zur Arbeitsverbesserung	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>	
5.4. Bei langfristigen Planungen werden grundsätzlich diejenigen beteiligt, die später von den Auswirkungen der Planungen betroffen sind.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>	
5.5. Die Informationen über geplante Einführungen von neuen Anlagen, Einrichtungen oder ähnlichem sind "ausreichend" und "rechtzeitig", so daß wir genau wissen, was auf uns zukommt.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>	

**Bitte beurteilen Sie nun die Bereiche "Information" und "Mitsprache" insgesamt.**

5.6. Der <u>Informationsfluß</u> bei uns funktioniert	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>	
	gut					schlecht
5.7. Dass der <u>Informationsfluß</u> gut funktioniert, halte ich für	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>	
	besonders wichtig					nicht so wichtig
5.8. Die <u>Mitsprachemöglichkeiten</u> sind bei uns	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>	
	gut					schlecht



**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Interessenvertretung" insgesamt.**

6.10. Die Interessenvertretung bei uns funktioniert

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

gut

schlecht

6.11. Dass die Interessenvertretung gut funktioniert, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

besonders wichtig

nicht so wichtig

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich "Leistung des Unternehmens für Mitarbeiter"**

stimmt                      stimmt nicht

7.1. Die Raumausstattung und Sauberkeit in unserem Arbeitsbereich ist sehr gut.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.2. Unser Arbeitsbereich bietet ausreichende Weiterbildungsmöglichkeiten.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.3. Unser Unternehmen bietet keine Aufstiegsmöglichkeiten.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.4. Unsere Arbeit wird leistungsgerecht honoriert.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.5. Hier kommt man am besten mit Ja-Sagen und strikter Anpassung voran.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.6. Anerkennung gibt es in unserem Arbeitsbereich nicht.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.7. Die Bezahlungen finde ich gerecht.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.8. Ich kann meine Fähigkeiten und Wissen in meinem Arbeitsbereich optimal einsetzen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.9. Mein Arbeitsplatz ist sehr sicher.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

7.10. In unserem Arbeitsbereich fehlt die partnerschaftliche Unterstützung der Vorgesetzten.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

stimmt

stimmt nicht

7.11. In unserem Arbeitsbereich haben wir die Möglichkeit, die Arbeit selbstständig einzuteilen und durchzuführen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie nun den Bereich "Unternehmensleistung" insgesamt.**

7.12. Die Unternehmensleistungen sind bei uns

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

gut

schlecht

7.13. Daß die Unternehmensleistungen gut sind, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

besonders wichtig

nicht so wichtig

**Bitte beantworten Sie jetzt Fragen zum Bereich "Abteilungs-" und "persönliche Arbeitsziele".**

stimmt                      stimmt nicht

8.1. Über die Erledigung bestimmter Aufgaben hinaus werden Ziele und deren Umsetzung in der Abteilung besprochen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

8.2. Es ist für alle Mitarbeiter klar und eindeutig ersichtlich, welche Arbeitsziele verfolgt werden sollen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

8.3. Es interessiert genau genommen keinen, wie und mit welchen Zielen wir arbeiten.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

8.4. Die Erreichung von Zielen wird gemessen und deren Ergebnisse gemeinsam erörtert.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

8.5. Die Abteilungsziele werden systematisch aus den Unternehmenszielen abgeleitet.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

8.6. Ich habe meine persönlichen Arbeitsziele festgelegt, so daß ich sie nach einiger Zeit überprüfen könnte.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

stimmt                      stimmt nicht

8.7. Über meine persönlichen Vorstellungen von der Arbeit, meine Interessen und individuellen Ziele habe ich mit meinem Vorgesetzten gesprochen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

8.8. Mein Vorgesetzter tut alles in seiner Macht stehende, um mich bei der Realisierung meiner persönlichen Vorstellungen und Ziele zu unterstützen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

8.9. Meine persönlichen Interessen spielen keine Rolle für meinen Vorgesetzten.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie den Bereich "Abteilungsziele" insgesamt.**

8.10. Abteilungsziele sind in unserer Abteilung bearbeitet.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

gut

schlecht

8.11. Dass Ziele bei uns gut bearbeitet sind, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

besonders wichtig

nicht so wichtig

**Bitte beurteilen Sie den Bereich "persönliche Arbeitsziele" insgesamt.**

8.12. Persönliche Ziele sind bei uns beachtet

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

gut

schlecht

8.13. Dass persönliche Ziele bei uns gut bearbeitet werden, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

besonders wichtig

nicht so wichtig

**Bitte beantworten Sie jetzt Fragen zum Bereich "Kritikgewohnheiten"**

	<u>stimmt</u> <span style="margin-left: 100px;"><u>stimmt nicht</u></span>				
9.1. Kritisierte Mitarbeiter haben das Gefühl, ihr Gesicht zu verlieren.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
9.2. Aus Angst vor Kritik verbergen die Mitarbeiter oft ihre Fehler und ihre wahren Ansichten.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
9.3. Notwendige Kritik wird sozial erträglich und offen vorgetragen.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
9.4. Der Versuch, Sachverhalte kritisch zu werten, wird positiv und konstruktiv empfunden.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
9.5. Eine unparteiische, objektive Begutachtung unserer Arbeitsweise würde uns weiterhelfen.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
9.6. Wir haben die Fähigkeit, konstruktiv unsere eigene Leistung zu kritisieren.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
9.7. Wir nehmen uns regelmäßig die Zeit, um über Arbeitsqualität, Arbeitsmethoden und Verbesserungsvorschläge zu sprechen.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
9.8. Trotz guter Vorsätze wiederholen sich Fehler ständig.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie den Bereich "Kritikgewohnheiten" insgesamt.**

9.9. Die <u>Kritikgewohnheiten</u> bei uns sind	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
	<i>gut</i>			<i>schlecht</i>	
9.10. Dass <u>Kritikgewohnheiten</u> bei uns gut sind, halte ich für	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
	<i>besonders wichtig</i>			<i>nicht so wichtig</i>	



**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich "Delegation".**

stimmt \_\_\_\_\_ stimmt nicht

10.1. Mir werden Aufgaben übertragen, bei denen ich allein verantwortlich bin und auch über die Art der Erledigung allein entscheiden kann.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

10.2. Wenn ich eine Aufgabe übertragen bekomme, wird mir genau vorgeschrieben, wie ich sie erledigen soll, ohne dass ich Eigenes einbringen kann.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

10.3. Die Aufgaben, die ich zu erledigen habe, kann ich eigenverantwortlich und selbständig gestalten.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

10.4. Das Ausmaß der persönlichen Verantwortung ist für mich optimal.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

10.5. Ich bin bisher nicht gefragt worden, wieviel Verantwortung und Selbständigkeit ich für meine eigene Arbeit wünsche.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

10.6. Die Vorgaben meiner Vorgesetzten sind oft so ungenau, weil sie selber nicht genau wissen, was sie wollen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie den Bereich "Delegation" insgesamt.**

10.7. Die Delegation funktioniert bei uns

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

gut

schlecht

10.8. Dass das Delegationsmass passend ist, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

besonders wichtig

nicht so wichtig

**Bitte beantworten Sie jetzt die Fragen zum Bereich "Arbeitsleistungen".**

	<u>stimmt</u>		<u>stimmt nicht</u>		
11.1. Betrachtet man unsere tatsächlichen Möglichkeiten, so könnten wir besseres leisten.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
11.2. Jedem ist klar, was gute Arbeitsleistung ist.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
11.3. Jeder leistet nach seinen Möglichkeiten das Beste.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
11.4. Es wird genau festgestellt, wie gut oder wie schlecht wir arbeiten.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
11.5. Ich glaube, daß Veränderungen unsere Arbeitsergebnisse verbessern können.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
11.6. In unserer Firma ist vieles so festgefahren, daß Anstrengungen für Verbesserungen vergeblich und Zeitverschwendung sind.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
11.7. Gute und schlechte Arbeitsleistungen fallen bis auf Extremfälle nicht auf.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
11.8. Durch mehr Engagement aller könnten wir unsere Arbeitsleistung erheblich verbessern.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
11.9. Wenn alle kreativ mitdenken, wird sich unsere Arbeitseffektivität enorm steigern.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie den Bereich "Arbeitsleistungen" insgesamt.**

11.10. Die <u>Arbeitsleistungen</u> bei uns sind	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
	gut			schlecht	
11.12. Dass <u>Arbeitsleistungen</u> bei uns gut sind, halte ich für	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
	besonders wichtig			nicht so wichtig	

**Bitte beantworten Sie jetzt Fragen zum Bereich "Kundenzufriedenheit".**

	<u>stimmt</u>				<u>stimmt nicht</u>
12.1. Ich schätze die Qualität der Produkte und Leistungen unserer Firma so gut ein, daß unsere Kunden sehr zufrieden sein können.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
12.2. Ich kenne unsere Kunden und ich weiß, ob bzw. wann sie unzufrieden sind.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
12.3. Ich bekomme genaue Informationen, ob und in welchen Punkten die Kunden unzufrieden sind.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
12.4. Ich habe mit meiner Arbeit Einfluß auf die Kundenzufriedenheit.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
12.5. Wir sind stolz auf unsere Produkte und unsere Zuverlässigkeit für die Kunden.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
12.6. Unsere Firma kann bei der schlechten Qualität unserer Produkte und unseres Services nur hoffen, daß sie überhaupt Abnehmer findet.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
12.7. Unsere Firma untersucht genau, was unsere Kunden von uns erwarten.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
12.8. Die Absprachen und Vereinbarungen mit unseren Kunden sind unzuverlässig.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>
12.9. Oft muß beim Kunden mühselig nachgefragt werden, weil die Auftragsdaten unvollständig sind.	<input type="radio"/> <sup>1</sup>	<input type="radio"/> <sup>2</sup>	<input type="radio"/> <sup>3</sup>	<input type="radio"/> <sup>4</sup>	<input type="radio"/> <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie den Bereich "Kundenzufriedenheit" insgesamt.**

12.10. Die Behandlung der Kunden-  
zufriedenheit ist bei uns

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

gut

schlecht

12.11. Daß das Thema Kundenzufrieden-  
heit bei uns gut behandelt wird, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

besonders wichtig

nicht so wichtig

**Bitte beantworten Sie jetzt Fragen zum Thema "bereichsübergreifende Zusammenarbeit".**

stimmt \_\_\_\_\_ stimmt nicht

13.1. Es werden ausreichend regelmäßige  
Gespräche und Absprachen zwischen den  
Abteilungen oder Abteilungsbereichen  
durchgeführt.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

13.2. Unser Abteilungsbereich gibt genaue  
Informationen an vorhergehende Arbeits-  
bereiche, wenn deren Leistungen unvoll-  
ständig oder schlecht waren.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

13.3. Jede Abteilung arbeitet nur für ihre  
eigenen Interessen, ohne sich mit nach-  
folgenden Bereichen abzustimmen.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

13.4. Die Aufgaben und Leistungen  
angrenzender Abteilungsbereiche sind  
genau bekannt.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

13.5. Unser Abteilungsbereich wird über  
Engpässe und Qualitätsprobleme ausreichend  
und zeitig informiert.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

13.6. Mit angrenzenden Abteilungen fehlt  
der persönliche Kontakt.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

stimmt \_\_\_\_\_ stimmt nicht

13.7. Wenn Fehler gemacht werden, die nicht mehr in unserem Abteilungsbereich geklärt werden können, werden diese direkt an nachfolgende Bereiche gemeldet.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

13.8. Die Absprachen und Vereinbarungen mit angrenzenden Abteilungsbereichen sind unzuverlässig.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

13.9. Bei Qualitätsproblemen mit angrenzenden Abteilungsbereichen fehlen mir zuverlässige Ansprechpartner.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

13.10. Verzögerungen bei der Bearbeitung von internen Aufträgen und Anfragen werden so schnell wie möglich gemeldet.

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

**Bitte beurteilen Sie die "bereichsübergreifende Zusammenarbeit" insgesamt:**

13.11. Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit funktioniert

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

gut

schlecht

13.12. Dass die bereichsübergreifende Zusammenarbeit gut funktioniert, halte ich für

<sup>1</sup>   <sup>2</sup>   <sup>3</sup>   <sup>4</sup>   <sup>5</sup>

besonders wichtig

nicht so wichtig

**Wir bitten Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person**

- A)                    Alter**
- unter 25 Jahren**
  - 26 - 35 Jahre**
  - 36 - 45 Jahre**
  - 46 - 50 Jahre**
  - 50 - 60 Jahre**
- B)                    Familienstand**
- ledig**
  - verheiratet**
  - getrennt lebend**
  - geschieden**
  - verwitwet**
- C)                    Anzahl Ihrer Kinder**
- keine Kinder**
  - 1 Kind**
  - 2 Kinder**
  - 3 oder mehr Kinder**
- D)                    Schulabschluß**
- Hauptschule**
  - Realschule**
  - Gymnasium**
  - Fachhochschule**
  - Universität**

*Selbstverständlich werden alle Angaben unter datenschutzrechtlichen Gesichtspunkten behandelt. Wir garantieren Anonymität.*

*Die Untersuchung ist mit dieser Befragung allerdings noch nicht abgeschlossen. Die Befragung wird in regelmäßigen Abständen wiederholt, damit die Vorgesetzten über die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter informiert sind.*

*Sollten Sie Fragen haben, wenden Sie sich bitte an die Projektkoordinatoren.*

.....  
.....

## Anhang 2: Gruppendaten aus den beiden Messungen

**Tabelle 6.1.A: Altersstruktur der Interventionsgruppe (Befragte zu beiden Erhebungspunkten)**

Alter	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozent	kum. Prozent
bis 25	4	8,3	8,5	8,5
26-35	17	35,4	36,2	44,7
36-45	14	29,2	29,8	74,5
46-50	5	10,4	10,6	85,1
über 50	7	14,6	14,9	100
k.A.	1	2,1		

**Tabelle 6.1.B: Familienstand der Interventionsgruppe (Befragte zu beiden Erhebungspunkten)**

Familienstand	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozent	kum. Prozent
Ledig	11	22,9	23,4	23,4
Verheiratet	36	75,0	76,6	100
k.A.	1	2,1		

**Tabelle 6.1.C: Kinderzahl der Interventionsgruppe (Befragte zu beiden Erhebungspunkten)**

Kinderzahl	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozent	kum. Prozent
keine	17	35,4	36,2	36,2
eins	17	35,4	36,2	72,3
zwei	12	25,0	25,5	97,9
drei oder mehr	1	2,1	2,1	100
k.A.	1	2,1		

**Tabelle 6.1.D: Bildungsstand der Interventionsgruppe (Befragte zu beiden Erhebungspunkten)**

Ausbildung	Häufigkeit	Prozent	gültige Prozent	kum. Prozent
Hauptschule	23	47,9	50	50
Realschule	16	33,3	34,8	84,8
Gymnasium	2	4,2	4,3	89,1
Fachhochschule	4	8,3	8,7	97,8
Universität	1	2,1	2,2	100
k.A.	1	2,1		

**Tab. 6.7.A: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Skalen zum ersten Meßpunkt**

- - Correlation Coefficients - -

	SKALA_01	SKALA_02	SKALA_03	SKALA_04	SKALA_05	SKALA_06
SKALA_01	1,0000	,3251*	,6495**	,5331**	,6568**	,1306
SKALA_02	,3251*	1,0000	,5492**	,5082**	,4973**	,3195*
SKALA_03	,6495**	,5492**	1,0000	,7732**	,7969**	,2650*
SKALA_04	,5331**	,5082**	,7732**	1,0000	,6351**	,0825
SKALA_05	,6568**	,4973**	,7969**	,6351**	1,0000	,3289**
SKALA_06	,1306	,3195*	,2650*	,0825	,3289**	1,0000
SKALA_07	,5475**	,5471**	,6704**	,6303**	,7416**	,3428**
SKALA_08	,4380**	,4396**	,6014**	,5262**	,5552**	,3595**
SKALA_09	,3979**	,2961*	,3922**	,4869**	,3948**	,3056*
SKALA_10	,5075**	,5311**	,6886**	,6731**	,7619**	,2271
SKALA_11	,4293**	,3249*	,4755**	,3185*	,4959**	,3969**
SKALA_12	,3393**	-,0202	,2599*	,1323	,3657**	,1070
SKALA_13	,4183**	,2965*	,3996**	,5328**	,4255**	,4125**

	SKALA_07	SKALA_08	SKALA_09	SKALA_10	SKALA_11	SKALA_12
SKALA_01	,5475**	,4380**	,3979**	,5075**	,4293**	,3393**
SKALA_02	,5471**	,4396**	,2961*	,5311**	,3249*	-,0202
SKALA_03	,6704**	,6014**	,3922**	,6886**	,4755**	,2599*
SKALA_04	<b>,6303**</b>	,5262**	,4869**	,6731**	,3185*	,1323
SKALA_05	<b>,7416**</b>	,5552**	,3948**	,7619**	,4959**	,3657**
SKALA_06	,3428**	,3595**	,3056*	,2271	,3969**	,1070
SKALA_07	1,0000	,5864**	,5234**	,7834**	,6584**	,3613**
SKALA_08	,5864**	1,0000	,3965**	,5022**	,3813**	,1776
SKALA_09	,5234**	,3965**	1,0000	,4942**	,5025**	,1048
SKALA_10	<b>,7834**</b>	,5022**	,4942**	1,0000	,5063**	,3980**
SKALA_11	,6584**	,3813**	,5025**	,5063**	1,0000	,2152
SKALA_12	,3613**	,1776	,1048	,3980**	,2152	1,0000
SKALA_13	,4878**	,4691**	,3979**	,4418**	,4181**	,2733*

	SKALA_13
SKALA_01	,4183**
SKALA_02	,2965*
SKALA_03	,3996**
SKALA_04	,5328**
SKALA_05	,4255**
SKALA_06	,4125**
SKALA_07	,4878**
SKALA_08	,4691**
SKALA_09	,3979**



SKALA_10	,4418**
SKALA_11	,4181**
SKALA_12	,2733*
SKALA_13	1,0000

\* - Signif. LE ,05      \*\* - Signif. LE ,01      (2-tailed)

**Tab. 6.7.B: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Skalen zum zweiten Meßpunkt**

- - Correlation Coefficients - -

	SKALAB01	SKALAB02	SKALAB03	SKALAB04	SKALAB05	SKALAB06
SKALAB01	1,0000	,4276**	,6695**	,5815**	,5698**	,4622**
SKALAB02	,4276**	1,0000	,6127**	,5077**	,4560**	,3071*
SKALAB03	,6695**	,6127**	1,0000	,7864**	,8690**	,4987**
SKALAB04	,5815**	,5077**	,7864**	1,0000	,7649**	,4540**
SKALAB05	,5698**	,4560**	,8690**	,7649**	1,0000	,5111**
SKALAB06	,4622**	,3071*	,4987**	,4540**	,5111**	1,0000
SKALAB07	,5603**	,4371**	,7101**	,7716**	,7066**	,3519**
SKALAB08	,4773**	,4233**	,6589**	,6457**	,6672**	,3909**
SKALAB09	,4876**	,5624**	,6696**	,6229**	,6338**	,5136**
SKALAB10	,3295*	,3669**	,6370**	,6221**	,6191**	,4160**
SKALAB11	,4569**	,4263**	,5605**	,5944**	,4993**	,4900**
SKALAB12	,2585	,1580	,2380	,2245	,2842*	,1953
SKALAB13	,5163**	,3528**	,5492**	,5776**	,4752**	,4169**

	SKALAB07	SKALAB08	SKALAB09	SKALAB10	SKALAB11	SKALAB12
SKALAB01	,5603**	,4773**	,4876**	,3295*	,4569**	,2585
SKALAB02	,4371**	,4233**	,5624**	,3669**	,4263**	,1580
SKALAB03	,7101**	,6589**	,6696**	,6370**	,5605**	,2380
SKALAB04	,7716**	,6457**	,6229**	,6221**	,5944**	,2245
SKALAB05	,7066**	,6672**	,6338**	,6191**	,4993**	,2842*
SKALAB06	,3519**	,3909**	,5136**	,4160**	,4900**	,1953
SKALAB07	1,0000	,7206**	,6427**	,5234**	,6595**	,2608*
SKALAB08	,7206**	1,0000	,5528**	,4952**	,5512**	,3219*
SKALAB09	,6427**	,5528**	1,0000	,5161**	,6731**	,4031**
SKALAB10	,5234**	,4952**	,5161**	1,0000	,5982**	,3648**
SKALAB11	,6595**	,5512**	,6731**	,5982**	1,0000	,3140*
SKALAB12	,2608*	,3219*	,4031**	,3648**	,3140*	1,0000
SKALAB13	,6438**	,5023**	,6579**	,5258**	,5924**	,3358**

	SKALAB13
SKALAB01	,5163**
SKALAB02	,3528**
SKALAB03	,5492**
SKALAB04	,5776**
SKALAB05	,4752**
SKALAB06	,4169**
SKALAB07	,6438**
SKALAB08	,5023**

SKALAB09 ,6579\*\*  
SKALAB10 ,5258\*\*  
SKALAB11 ,5924\*\*  
SKALAB12 ,3358\*\*  
SKALAB13 1,0000

\* - Signif. LE ,05      \*\* - Signif. LE ,01      (2-tailed)

**Tab. 6.7.C: Faktorenanalyse zwischen den Skalen zum ersten Meßpunkt  
(Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, Eigenwerten über 1)**

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values  
Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
SKALA_01	1,00000	*	1	6,54607	50,4	50,4
SKALA_02	1,00000	*	2	1,19531	9,2	59,5
SKALA_03	1,00000	*	3	1,11998	8,6	68,2
SKALA_04	1,00000	*	4	,79203	6,1	74,3
SKALA_05	1,00000	*	5	,73402	5,6	79,9
SKALA_06	1,00000	*	6	,57770	4,4	84,3
SKALA_07	1,00000	*	7	,49855	3,8	88,2
SKALA_08	1,00000	*	8	,45075	3,5	91,6
SKALA_09	1,00000	*	9	,38473	3,0	94,6
SKALA_10	1,00000	*	10	,26575	2,0	96,7
SKALA_11	1,00000	*	11	,18641	1,4	98,1
SKALA_12	1,00000	*	12	,15562	1,2	99,3
SKALA_13	1,00000	*	13	,09308	,7	100,0

PC extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
SKALA_01	,71199	-,29740	,11116
SKALA_02	,62915	,13075	-,48502
SKALA_03	,85249	-,21934	-,17860
SKALA_04	,78339	-,25104	-,32776
SKALA_05	,86116	-,18635	,02298
SKALA_06	,42848	,74084	,18408
SKALA_07	,87939	,00709	,05899
SKALA_08	,71283	,12618	-,11865
SKALA_09	,62140	,26876	-,01079
SKALA_10	,84512	-,18163	,01523
SKALA_11	,66738	,31509	,22656
SKALA_12	,37489	-,33346	,76968
SKALA_13	,64025	,25178	,19233

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
SKALA_01	,60773	*	1	6,54607	50,4	50,4
SKALA_02	,64817	*	2	1,19531	9,2	59,5
SKALA_03	,80675	*	3	1,11998	8,6	<b>68,2</b>
SKALA_04	,78414	*				
SKALA_05	,77685	*				
SKALA_06	,76633	*				
SKALA_07	,77685	*				
SKALA_08	,53812	*				
SKALA_09	,45848	*				
SKALA_10	,74745	*				
SKALA_11	,59601	*				
SKALA_12	,84416	*				
SKALA_13	,51031	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 5 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
SKALA_01	,66343	,14650	,38227
SKALA_02	,66404	,30316	-,33958
SKALA_03	,86466	,20779	,12625
SKALA_04	<b>,87884</b>	,10830	-,00765
SKALA_05	,77897	,29104	,29216
SKALA_06	-,00646	<b>,87403</b>	-,04853
SKALA_07	,70428	,46850	,24770
SKALA_08	,58992	,43600	,00410
SKALA_09	,41549	,53431	,01930
SKALA_10	,76688	,28476	,27974
SKALA_11	,34138	,65668	,21963
SKALA_12	,13614	,11429	<b>,90142</b>
SKALA_13	,35716	,58207	,20961

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	,83064	,50891	,22591

Factor 2	-,39052	,82168	-,41513
Factor 3	-,39690	,25660	,88126

**Tab. 6.7.D: Faktorenanalyse zwischen den Skalen zum zweiten Meßpunkt  
(Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, Eigenwerten über 1)**

----- FACTOR ANALYSIS -----  
 Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values  
 Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	* Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
SKALAB01	1,00000	* 1	7,32294	56,3	56,3
SKALAB02	1,00000	* 2	1,01038	7,8	64,1
SKALAB03	1,00000	* 3	,76686	5,9	70,0
SKALAB04	1,00000	* 4	,70868	5,5	75,5
SKALAB05	1,00000	* 5	,67710	5,2	80,7
SKALAB06	1,00000	* 6	,65909	5,1	85,7
SKALAB07	1,00000	* 7	,47918	3,7	89,4
SKALAB08	1,00000	* 8	,38577	3,0	92,4
SKALAB09	1,00000	* 9	,33045	2,5	94,9
SKALAB10	1,00000	* 10	,24882	1,9	96,8
SKALAB11	1,00000	* 11	,17527	1,3	98,2
SKALAB12	1,00000	* 12	,14422	1,1	99,3
SKALAB13	1,00000	* 13	,09124	,7	100,0

PC extracted 2 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
SKALAB01	,70349	-,17010
SKALAB02	,62226	-,27086
SKALAB03	,88973	-,25742
SKALAB04	,86037	-,19353
SKALAB05	,84800	-,18898
SKALAB06	,61228	,01432
SKALAB07	,84311	-,07882
SKALAB08	,77394	-,03070
SKALAB09	,82076	,15622
SKALAB10	,72560	,20298
SKALAB11	,76804	,20252
SKALAB12	,41113	,77302
SKALAB13	,73900	,23898

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
SKALAB01	,52384	*	1	7,32294	56,3	56,3
SKALAB02	,46058	*	2	1,01038	7,8	64,1
SKALAB03	,85788	*				
SKALAB04	,77768	*				
SKALAB05	,75482	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
SKALAB01	,69775	,19232
SKALAB02	,67556	,06481
SKALAB03	,90297	,20624
SKALAB04	,84631	,24788
SKALAB05	,83329	,24586
SKALAB06	,52856	,30938
SKALAB07	,77560	,33984
SKALAB08	,69177	,34839
SKALAB09	,64210	,53457
SKALAB10	,53620	,52933
SKALAB11	,57354	,54950
SKALAB12	-,01522	,87541
SKALAB13	,53046	,56731

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	,87460	,48484
Factor 2	-,48484	,87460



**Tab. 6.7.F: Faktorenanalyse zwischen den Skalen zum ersten Meßpunkt  
(Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, festgelegte Faktorenzahl Zwei)**

----- F A C T O R   A N A L Y S I S -----  
 Analysis number 1   Listwise deletion of cases with missing values  
 Extraction   1 for analysis   1, Principal Components Analysis (PC)  
 Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
SKALA_01	1,00000	*	1	6,54607	50,4	50,4
SKALA_02	1,00000	*	2	1,19531	9,2	59,5
SKALA_03	1,00000	*	3	1,11998	8,6	68,2
SKALA_04	1,00000	*	4	,79203	6,1	74,3
SKALA_05	1,00000	*	5	,73402	5,6	79,9
SKALA_06	1,00000	*	6	,57770	4,4	84,3
SKALA_07	1,00000	*	7	,49855	3,8	88,2
SKALA_08	1,00000	*	8	,45075	3,5	91,6
SKALA_09	1,00000	*	9	,38473	3,0	94,6
SKALA_10	1,00000	*	10	,26575	2,0	96,7
SKALA_11	1,00000	*	11	,18641	1,4	98,1
SKALA_12	1,00000	*	12	,15562	1,2	99,3
SKALA_13	1,00000	*	13	,09308	,7	100,0

PC   extracted   2 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
SKALA_01	,71199	-,29740
SKALA_02	,62915	,13075
SKALA_03	,85249	-,21934
SKALA_04	,78339	-,25104
SKALA_05	,86116	-,18635
SKALA_06	,42848	,74084
SKALA_07	,87939	,00709
SKALA_08	,71283	,12618
SKALA_09	,62140	,26876
SKALA_10	,84512	-,18163
SKALA_11	,66738	,31509
SKALA_12	,37489	-,33346
SKALA_13	,64025	,25178

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
SKALA_01	,59537	*	1	6,54607	50,4	50,4
SKALA_02	,41293	*	2	1,19531	9,2	59,5
SKALA_03	,77485	*				
SKALA_04	,67672	*				
SKALA_05	,77632	*				
SKALA_06	,73244	*				
SKALA_07	,77337	*				
SKALA_08	,52405	*				
SKALA_09	,45837	*				
SKALA_10	,74722	*				
SKALA_11	,54467	*				
SKALA_12	,25174	*				
SKALA_13	,47332	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 3 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2
SKALA_01	,74037	,21732
SKALA_02	,40641	,49775
SKALA_03	,80036	,36643
SKALA_04	,76664	,29829
SKALA_05	,78632	,39752
SKALA_06	-,13366	,84533
SKALA_07	,67867	,55927
SKALA_08	,47429	,54689
SKALA_09	,31348	,60008
SKALA_10	,77089	,39109
SKALA_11	,32003	,66502
SKALA_12	,50121	-,02297
SKALA_13	,33882	,59876

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2
Factor 1	,77683	,62971
Factor 2	-,62971	,77683

**Tab. 6.7.G: Faktorenanalyse zwischen den Skalen zum zweiten Meßpunkt  
(Hauptkomponentenanalyse, Varimax-Rotation, festgelegte Faktorenzahl Drei)**

Analysis number 1 Listwise deletion of cases with missing values  
Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
SKALAB01	1,00000	*	1	7,32294	56,3	56,3
SKALAB02	1,00000	*	2	1,01038	7,8	64,1
SKALAB03	1,00000	*	3	,76686	5,9	70,0
SKALAB04	1,00000	*	4	,70868	5,5	75,5
SKALAB05	1,00000	*	5	,67710	5,2	80,7
SKALAB06	1,00000	*	6	,65909	5,1	85,7
SKALAB07	1,00000	*	7	,47918	3,7	89,4
SKALAB08	1,00000	*	8	,38577	3,0	92,4
SKALAB09	1,00000	*	9	,33045	2,5	94,9
SKALAB10	1,00000	*	10	,24882	1,9	96,8
SKALAB11	1,00000	*	11	,17527	1,3	98,2
SKALAB12	1,00000	*	12	,14422	1,1	99,3
SKALAB13	1,00000	*	13	,09124	,7	100,0

PC extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
SKALAB01	,70349	-,17010	,21869
SKALAB02	,62226	-,27086	,10411
SKALAB03	,88973	-,25742	-,04934
SKALAB04	,86037	-,19353	-,15631
SKALAB05	,84800	-,18898	-,12221
SKALAB06	,61228	,01432	,66524
SKALAB07	,84311	-,07882	-,28160
SKALAB08	,77394	-,03070	-,28642
SKALAB09	,82076	,15622	,14934
SKALAB10	,72560	,20298	-,12857
SKALAB11	,76804	,20252	,10199
SKALAB12	,41113	,77302	-,09607
SKALAB13	,73900	,23898	,06365

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
		*				
SKALAB01	,57166	*	1	7,32294	56,3	56,3
SKALAB02	,47142	*	2	1,01038	7,8	64,1
SKALAB03	,86032	*	3	,76686	5,9	70,0
SKALAB04	,80212	*				
SKALAB05	,76975	*				
SKALAB06	,81763	*				
SKALAB07	,79634	*				
SKALAB08	,68196	*				
SKALAB09	,72036	*				
SKALAB10	,58423	*				
SKALAB11	,64130	*				
SKALAB12	,77581	*				
SKALAB13	,60728	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 5 iterations.

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
SKALAB01	,52285	,53796	,09428
SKALAB02	,55262	,40719	-,01478
SKALAB03	,82894	,39773	,12242
SKALAB04	,82923	,28479	,18270
SKALAB05	,80189	,30852	,17760
SKALAB06	,16982	,87189	,16910
SKALAB07	,82690	,15738	,29634
SKALAB08	,75504	,11659	,31351
SKALAB09	,51483	,50603	,44636
SKALAB10	,54913	,21338	,48699
SKALAB11	,47631	,43583	,47379
SKALAB12	,05464	,04721	,87784
SKALAB13	,45631	,38551	,50045

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	,78857	,47226	,39386
Factor 2	-,40610	-,08101	,91023
Factor 3	-,46177	,87773	-,12790

**Tabelle 6.7.H: Mittelwertvergleich der beiden Superskalen A, „Konflikt und Kooperation im unmittelbaren Arbeitsumfeld“, und B, „Konflikt und Kooperation in der Gesamtorganisation“, zwischen erstem und zweitem Meßpunkt (t-tests für abhängige Stichproben)**

Variable	Number of pairs	Corr	2-tail Sig	Mean	SD	SE of Mean
SUPER_A	48	,799	,000	2,7795	,752	,109
SUPER_A2				2,7556	,724	,105

Paired Differences			t-value	df	2-tail Sig
Mean	SD	SE of Mean			
,0239	,469	,068	,35	47	,725
95% CI (-,112; ,160)					

Variable	Number of pairs	Corr	2-tail Sig	Mean	SD	SE of Mean
SUPER_B	48	,648	,000	2,8577	,523	,076
SUPER_B2				2,8776	,555	,080

Paired Differences			t-value	df	2-tail Sig
Mean	SD	SE of Mean			
-,0199	,453	,065	-,30	47	,763
95% CI (-,152; ,112)					

**Tab. 6.8.D: Reliabilitätsanalyse für Skala 3 an Meßpunkt 1 (Cronbach's Alpha)**

		Mean	Std Dev	Cases			
1.	BYT3_1	2,8772	1,6374	57,0			
2.	BYT3_2	2,8246	1,5712	57,0			
3.	BYT3_3	2,9825	1,4576	57,0			
4.	BYT3_4	3,3333	1,5275	57,0			
5.	BYT3_5	2,8947	1,6657	57,0			
6.	BYT3_6	2,8947	1,6332	57,0			
7.	BYT3_7	3,0877	1,5269	57,0			
8.	BYT3_8	2,8246	1,4775	57,0			
9.	BYT3_9	2,9649	1,4138	57,0			
10.	BYT3_10	2,5614	1,4018	57,0			
11.	BYT3_11	2,5088	1,4531	57,0			
12.	BYT3_12	2,8947	1,4353	57,0			
13.	BYT3_13	2,3509	1,3822	57,0			
14.	BYT3_14	2,7719	1,4518	57,0			
15.	BYT3_15	2,5965	1,4864	57,0			
16.	BYT3_16	3,0702	1,5102	57,0			
17.	BYT3_17	2,7018	1,4263	57,0			
18.	BYT3_18	3,7895	1,3461	57,0			
19.	BYT3_19	2,9123	1,5501	57,0			
20.	BYT3_20	3,0351	1,5694	57,0			
21.	BYT3_21	2,8772	1,6910	57,0			
22.	BYT3_22	2,8070	1,5973	57,0			
23.	BYT3_23	3,1579	1,4366	57,0			
N of Cases =		57,0					
Statistics for		Mean	Variance	Std Dev	N of		
Scale		66,7193	676,9912	26,0191	Variables		
Item Means		Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
		2,9008	2,3509	3,7895	1,4386	1,6119	,0853
Item-total Statistics							
Scale		Scale	Corrected				
Mean		Variance	Item-	Squared	Alpha		
if Item		if Item	Total	Multiple	if Item		
Deleted		Deleted	Correlation	Correlation	Deleted		

BYT3_1	63,8421	613,9568	,7438	,8297	,9628
BYT3_2	63,8947	610,9887	,8180	,8754	,9620
BYT3_3	63,7368	621,8045	,7299	,7765	,9629
BYT3_4	63,3860	625,1698	,6479	,6364	<b>,9637</b>
BYT3_5	63,8246	616,2544	,7009	,7202	,9633
BYT3_6	63,8246	615,9330	,7203	,7869	,9630
BYT3_7	63,6316	622,1297	,6896	,7137	,9633
BYT3_8	63,8947	620,6316	,7359	,7969	,9629
BYT3_9	63,7544	622,4743	,7445	,7664	,9628
BYT3_10	64,1579	623,4211	,7372	,6897	,9629
BYT3_11	64,2105	619,7049	,7626	,8109	,9626
BYT3_12	63,8246	625,5044	,6884	,7545	,9633
BYT3_13	64,3684	632,1297	,6180	,7283	<b>,9640</b>
BYT3_14	63,9474	619,1222	,7718	,7899	,9625
BYT3_15	64,1228	616,6811	,7870	,8048	,9624
BYT3_16	63,6491	617,4104	,7635	,7500	,9626
BYT3_17	64,0175	615,5533	,8393	,8530	,9619
BYT3_18	62,9298	641,8521	,4886	,6566	<b>,9651</b>
BYT3_19	63,8070	625,1942	,6372	,6983	<b>,9638</b>
BYT3_20	63,6842	615,7199	,7551	,7257	,9627
BYT3_21	63,8421	613,3853	,7252	,7173	,9630
BYT3_22	63,9123	611,1172	,8018	,7960	,9622
BYT3_23	63,5614	623,0721	,7230	,7107	,9630

Reliability Coefficients 23 items

Alpha = ,9645

**Tab. 6.8.E: Reliabilitätsanalyse für Skala 3/Kurzfassung an Meßpunkt 1 (Cronbach's Alpha)**

	Mean	Std Dev	Cases
1. BYT3_1	2,8772	1,6374	57,0
2. BYT3_2	2,8246	1,5712	57,0
3. BYT3_8	2,8246	1,4775	57,0
4. BYT3_9	2,9649	1,4138	57,0
5. BYT3_10	2,5614	1,4018	57,0
6. BYT3_11	2,5088	1,4531	57,0
7. BYT3_14	2,7719	1,4518	57,0
8. BYT3_15	2,5965	1,4864	57,0
9. BYT3_16	3,0702	1,5102	57,0
10. BYT3_17	2,7018	1,4263	57,0
11. BYT3_20	3,0351	1,5694	57,0
12. BYT3_22	2,8070	1,5973	57,0

N of Cases = 57,0

Statistics for Scale	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
	33,5439	210,1096	14,4952	12

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	2,7953	2,5088	3,0702	,5614	1,2238	,0324

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
BYT3_1	30,6667	175,3690	,7393	,7335	,9471
BYT3_2	30,7193	174,8484	,7892	,7541	,9453
BYT3_8	30,7193	178,5269	,7446	,6979	,9468
BYT3_9	30,5789	179,1053	,7665	,6742	,9461
BYT3_10	30,9825	180,9818	,7202	,6125	,9475
BYT3_11	31,0351	178,1773	,7687	,6514	,9460
BYT3_14	30,7719	177,7149	,7824	,6903	,9456
BYT3_15	30,9474	177,5508	,7662	,7331	,9461
BYT3_16	30,4737	177,6109	,7507	,6109	,9466
BYT3_17	30,8421	176,5282	,8323	,7864	,9441



BYT3_20	30,5088	177,4330	,7226	,6505	,9475
BYT3_22	30,7368	174,3045	,7884	,7415	,9454

Reliability Coefficients 12 items

Alpha = ,9504

### 6.8.G Reliabilitätsanalyse für das Gesamtkonstrukt Arbeits- und Organisationszufriedenheit auf Grundlage der Gesamturteile zu jeder Einzeldimension des Fragebogens (Cronbach's Alpha)

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

		Mean	Std Dev	Cases
1.	BYT1_9	2,6379	,8522	58,0
2.	BYT2_9	<b>2,0690</b>	,9526	58,0
3.	BYT3_24	2,5517	1,2019	58,0
4.	BYT4_9	2,6897	1,0464	58,0
5.	BYT5_6	2,8793	1,1710	58,0
6.	BYT5_8	2,6034	1,1689	58,0
7.	BYT6_10	<b>2,8966</b>	,9857	58,0
8.	BYT7_12	2,7759	,9920	58,0
9.	BYT8_10	2,6552	1,0183	58,0
10.	BYT8_12	2,7586	,9789	58,0
11.	BYT9_9	2,8103	1,1766	58,0
12.	BYT10_7	2,3966	1,1985	58,0
13.	BYT11_10	2,1034	,8312	58,0
14.	BYT12_10	2,3103	,8209	58,0
15.	BYT13_11	2,8276	,9392	58,0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
Scale	38,9655	107,1216	10,3500	15

Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	<b>2,5977</b>	2,0690	2,8966	,8276	1,4000	,0705

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
BYT1_9	36,3276	97,3119	,5403	,5294	,9087
BYT2_9	36,8966	98,1996	,4245	,2685	,9122
BYT3_24	36,4138	91,4398	,6194	,6400	,9063
BYT4_9	36,2759	90,2384	,7942	,7500	,8999
BYT5_6	36,0862	89,3082	,7429	,7238	,9014
BYT5_8	36,3621	88,9368	,7629	,7675	,9006
BYT6_10	36,0690	95,4338	,5565	,5817	,9081
BYT7_12	36,1897	94,9634	,5780	,5535	,9074

BYT8_10	36,3103	93,6213	,6325	,5957	,9056
BYT8_12	36,2069	92,6582	,7166	,6807	,9029
BYT9_9	36,1552	92,4492	,5873	,6269	,9075
BYT10_7	36,5690	88,9162	,7419	,7379	,9014
BYT11_10	36,8621	98,2613	,4958	,5898	,9099
BYT12_10	36,6552	100,3351	,3717	,4315	,9132
BYT13_11	36,1379	96,4368	,5314	,5068	,9089

Reliability Coefficients 15 items

Alpha = ,9121

### **Anhang 3: Curricula der Seminare**

Legende :

GG = Gruppenarbeit

EA = Einzelarbeit

RS = Rollenspiel

KLG = Klärungsgespräch

AZ = Aktives Zuhören

VEE = Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan Seminar „Zuhören“ (AZ)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
10 Minuten	Begrüßung, Formale Abklärung (Zeiten, Pausen, didaktischer Rah- men, Arbeitsklima)	Sicherheit schaffen Vortrag	Informationsgewin- nung	-keine
30 Minuten	Einstimmung auf das Seminar (Partnerinterview, Bildkartei, Werte- hand, Lebensleitli- nien, Geschenkrun- de, Lüge und Wahr- heit)	Seminarteilnehmer lernen sich kennen Einzelarbeit, Ge- samtgruppe	Lösen der Angst, Kennenlernprozess	-Flippapier, Meta- planwand
30 Minuten	Bedürfnisanalyse -persönliche Lern- ziele, Strukturen Zuruffrage: Erwar- tungen an den Workshop	Bedürfnisse der Teilnehmer können eingeplant werden Einzelarbeit, Mode- ration	Teilnehmer fühlen sich geachtet und können sich ein- bringen	-Flip
20 Minuten	Gesamtseminar- struktur erstellen aus Einzelarbeit (EA), evtl. Gewichtung	Seminarplan wird deutlich Gesamtgruppe, Ein- zelarbeit	Informationsgewin- nung	-Flip, Metaplan
10 Minuten	Möglichkeiten der Zukunftsgestaltung	Vision schaffen Impulsreferat	Informationsgewin- nung	-keine
30 Minuten	Theorieeinbindung - S - R Modell und das kommunika- tionswissen- schaftliche Grundmodell - Hauptfehlergebie- te - Bild, Emotion, assoziierte Bedeu- tungszusammen- hänge - Funktion und Möglichkeiten - Wissen als Reprä- sentationssystem - persönliches Re- sümee	Teilnehmer erhalten Überblick über die Kommunikations- modelle Vortrag, Gesamt- gruppe (GG) Impulsreferat Einzelarbeit, GG	Informationsgewin- nung	-keine

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan Seminar „Zuhören“ (AZ)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
15 Minuten	Hypothesentheorie -Themen raten mit Selbst- beobachtungsauftrag - Themenraten mit Hypothesen- auftrag - Themenraten mit Überprüfungsauf- trag - Auswertung - Wahrnehmungsvorgang	Teilnehmer verstehen die Hypothesentheorie GG, Impulsreferat	Informationsgewinnung Abgleich mit eigenen Erkenntnissen	-keine
30 Minuten	Realitätsabgleich Einschätzungsaufgabe für Sachinhalte, evtl. Infokette, Quadratenspiel, Bauaufgaben	Durchführung des Realitätsabgleichs, Einzelarbeit	Informationsgewinnung	- keine
45 Minuten	Theorieeinbindung, Axiome	Teilnehmer können die Theorie mit ihrer eigenen Wirklichkeit verbinden, Teilnehmer können die Axiome einschätzen EA, GG	Erweiterung des persönlichen Wissens	- keine
40 Minuten	Einschätzung	Teilnehmer können die Lernergebnisse in das eigene System integrieren, EA, GG	Erweiterung des persönlichen Wissens	- keine - Tagebuchblatt
20 Minuten	- Sensibilisierung - 4-Ohrenspiel mit Themenwechsel und Auftragswechsel - persönliches Resümee	Teilnehmer werden hinsichtlich der 4-Seiten einer Nachricht sensibilisiert GG EA, GG	Informationsgewinnung, Sensibilisierung	

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan Seminar „Zuhören“ (AZ)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realitätsabgleich</li> <li>- Einschätzung</li> </ul>	Teilnehmer führen einen Realitätsabgleich durch, Transfer in das eigene Lernsystem (EA)	Informationsgewinnung	- Tagebuchblatt
30 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selbstanalyse</li> <li>- Einschätzung nach Bedeutungsfeldern</li> </ul>	Teilnehmer führen eine Selbstanalyse	Wissenserweiterung, Erweiterung der persönlichen Kompetenz	-keine
45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Übertragung auf Arbeitszufriedenheit</li> <li>- Umsetzung der Beispiele aus 4-Ohrenspiel in Kurzrollenspielen und eigene Beispiele</li> </ul>	Teilnehmer können ihr Wissen transferieren RS, GG	Erhöhung der persönlichen Kompetenz der Teilnehmer	-keine
45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalisierung</li> <li>- Fischaquarium</li> <li>- Innen-Außenkreis-Differential</li> <li>- aversive bis annehmende Beispiele</li> <li>- Kosmos-Kosmos</li> <li>- persönliches Resümee</li> <li>- Wortschatz- und Auswahlübung</li> <li>- Kreisübung</li> <li>- Arbeitszufriedenheit-Tennis</li> <li>- Kettenübungen</li> <li>- Problemgespräche mit vorgefertigten Rollen</li> </ul>	Teilnehmer können ihr Kommunikationsverhalten generalisieren GG EA  GG RS, GG	Verbesserung des Kommunikationsverhaltens	-keine
45 Minuten	Non-verbale Einbindung, Auswertung, Abgleich	Teilnehmern sind non-verbale Aussagen transparent GG	Informationsgewinnung	-keine

<b>Seminar- vorplanung</b>		<b>Lehrplan Seminar „Zuhören“ (AZ)</b>		
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ganzheitliche Generalisierung durch eigene Beispiele</li> <li>- Einschätzung</li> </ul>	Teilnehmer haben einen Überblick über das Thema „Zuhören“ und Anbindung an das eigene Lernsystem EA, RS, GG	Informationsgewinnung, Wissenserweiterung	-Tagebuchblatt
20 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praxiseinbindung</li> <li>- Lernverträge</li> <li>- Seminarhelfer</li> <li>- Prozeßtutor</li> <li>- Arbeitsaufträge, Unterlagen</li> </ul>	Wissen der Teilnehmer wird vertieft Vortrag, Vereinbarungen	Transparenz und Einbindung des Seminars wird deutlich	-Unterlagen -Verträge
20 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anbindung an Kommunikationsworkshop „Senden“</li> <li>- Seminarresümee</li> <li>- Vorsätze</li> </ul>	Teilnehmer erhalten einen Überblick über das folgende Seminar -Teilnehmer fassen Vorsätze bzgl. ihres Kommunikationsverhaltens		

<b>Seminar- vorplanung</b>		<b>Lehrplan für das Seminar „Senden“ (VEE)</b>		
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
10 Minuten	Formale Abklärung Zeiten, Pausen, didaktischer Rahmen, Arbeitsklima	Seminarteilnehmer erhalten einen Überblick über den Seminarablauf GG	Lösen der Angst, Informationsgewinnung	-keine
20 Minuten	Einstimmung Lüge und Wahrheit, Bildkartei, Wertehand, Lebensleitlinien, Geschenkrunde	Teilnehmer werden auf das Seminarthema eingestimmt EA, GG	Informationsgewinnung, Wertschätzung der Teilnehmer	-evtl. Medien
30 Minuten	Bedürfnisanalyse persönliche Lernziele und Strukturen	Bedürfnisse der Teilnehmer werden ermittelt EA	Bedürfnisse der Teilnehmer können miteinfließen, Teilnehmer fühlen sich ernstgenommen	-Metaplan



<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Senden“ (VEE)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
45 Minuten	Gesamtseminar- struktur, Seminarplan erstel- len aus EA, evtl. Gewichtung		Informationsgewin- nung	-Flip, Metaplan
30 Minuten	- Vision - Möglichkeiten der Zukunftsgestal- tung mit erweiter- tem Zuhören und Senden - Impulsreferat	Teilnehmer erhalten Überblick über das Seminarprogramm und können die Fä- higkeiten richtig einschätzen; Impuls- referat	Informationsgewin- nung	-keine
20 Minuten	- Theorieeinbin- dung - Wiederholung (S - R Modell)	Wissen bezüglich des S - R Modells ist präsent	- Informationsgewi nnung - Zuordnung neuer Gebiete	-keine
30 Minuten	- Sensibilisieren, - Wortschatzerwei- terung - evtl. Gefühle nach Musik wahrneh- men, - Individualität er- kennen - Gefühle umfang- reicher und inten- siver gestalten (vorgefertigte Ge- biete), - Resümee - gefühlsmäßige Hintergründe z.B. bei „Zuspätkom- men“ erarbeiten, - Rangfolgen festle- gen, diskutieren und ausdrücken, - Resümee, Besin- nung	Sensibilisierung für Gefühlsbotschaften EA GG GG KG  EA KG	Erhöhung der per- sönlichen Kompe- tenz, Streßvermei- dung, Angstabbau	-keine

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Senden“ (VEE)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
30 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwendung aus Kommunikationsworkshop „Zuhören“ in RSüben</li> <li>- eigene Position erarbeiten –RS</li> </ul>	Teilnehmer haben die Fähigkeit, emotionale Erlebnisinhalte zu senden GG  EA, GG	Informationsgewinnung, Erhöhung der persönlichen Kompetenz	-keine
45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalisierung,</li> <li>- eigene Beispiele bearbeiten,</li> <li>- Rollenspiele</li> </ul>	s.o. Inhalte werden auf Teilnehmerbedürfnisse transferiert	Erhöhung der persönlichen Kompetenz, Informationsgewinnung, Erweiterung der Perspektive der Teilnehmer	-keine
20 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration,</li> <li>- Reaktionsmöglichkeiten erarbeiten, ausprobieren</li> </ul>	Teilnehmer integrieren die neuerworbenen Fähigkeiten	Perspektiverweiterung, Wissen kann angewendet werden	-keine
20 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praxiseinbindung,</li> <li>- Gespräche mit den Seminarhelfern</li> </ul>	Teilnehmer können das Wissen anwenden	Wissenstransfer	-keine
20 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abschluß</li> <li>- Resümee, Vorschläge</li> </ul>	Seminarausklang, Vorsatzfassung bezüglich der neuerworbenen Fähigkeiten	Zielbildung bei den Teilnehmern, Perspektivbildung	-ggf. Verträge

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Mitarbeitergespräche“ (MAG)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
8-10 Minuten	Begrüßung Regelung der formalen Abläufe	Seminareinstimmung, Klärung des formalen Rahmens GA	Informationsgewinnung Angstabbau	-keine
30 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungsaustausch</li> <li>- Systematisches erfassen und verstärken bisheriger Lernschritte</li> </ul>	Bewußtwerdung bisheriger Lernerfahrung, Rekapitulation GA	Einstimmung, Beteiligung	-keine

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Mitarbeitergespräche“ (MAG)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ziele für das Mitarbeitergespräch, Gesprächsvorbereitung mental</li> <li>- Mit wem soll das Mitarbeitergespräch geführt werden?</li> <li>- Was willst Du erreichen / Ziel?</li> <li>- Welche Situationen und Rahmenbedingungen gelten für Deinen Mitarbeiter? (Bild, hineinversetzen, ggf. Interview)</li> <li>- Welche Informationen über die Vorgehensweise braucht der Mitarbeiter (Ziele des Gesprächs)?</li> <li>- Wo und unter welchen Rahmenbedingungen soll das Gespräch stattfinden?</li> </ul>	<p>Gesprächseinstieg planen können, mentale Vorbereitung GG</p>	<p>Kompetenzerweiterung, Informationsgewinnung</p>	-keine
45 Minuten	Zusammentragen Visualisieren	s.o.	s.o.	-Flip
30 Minuten	Ziele des Einstiegs (Visualisierung)	s.o.	s.o.	-Flip

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Mitarbeitergespräche“ (MAG)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
20 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstieg (Rollen- spiel)</li> <li>- Einstiegsteil zweimal mit Vi- deo,</li> <li>- -zielorientierte Besprechung</li> <li>- evtl. Impulsrefe- rat: Bedingungen,</li> <li>- evtl. Gesprächs- störungen zusam- mentragen und Umgang damit üben</li> </ul>	Umgang mit Stö- rungen, Zielorientierung beherrschen GG alle Teilnehmer	Angstabbau, Kom- petenzerhöhung, Verbesserung des Streßmanagements	-Video
15 Minuten	<p>Problemansprache Gesprächsteil - Problemprofil - konkretisieren und in Vereinbarungen überführen</p>	Umgang mit Prob- lemprofilen GG	s.o.	
30 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gespräche</li> <li>- Mitarbeitergesprä- che in der Ge- samtheit</li> <li>- evtl. Impulsreferat „Innere Kündi- gung“</li> </ul>	Beherrschung des MAG und des The- mas „Innere Kündi- gung“ in MAG GG	s.o.	-keine
20 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachbereitung, Erkenntnisse für die nächsten Ge- spräche analysie- ren</li> </ul>	s.o.	s.o.	-keine

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Mitarbeitergespräche“ (MAG)</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anwendung</li> <li>- Einstiege aus K1 in Rollenspiel</li> <li>- eigene Position erarbeiten</li> <li>- Resümee</li> </ul>	Beherrschung des MAG, TN beherrschen den Kosmoswechsel, TN beherrschen aktives Zuhören und VEE, TN können situativ AZ und VEE anwenden. TN können im MAG Ziele überprüfbar vereinbaren, GG EA, GG GG	s.o.	-keine
30 Minuten	Generalisierung, eigene Beispiele im Rollenspiel bearbeiten	s.o. Transfer zum Arbeitsalltag der Seminarteilnehmer GG	Teilnehmer fühlen sich geachtet, Probleme aus dem Arbeitsalltag können eingebracht werden	-keine
30 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integration</li> <li>- Reaktionsmöglichkeiten erarbeiten und ausprobieren</li> </ul>	Wissenstransfer GG	s.o.	-keine
45 Minuten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Praxiseinbindung</li> <li>- Gespräche mit Seminarhelfern und -helferinnen</li> </ul>	Einbindung der Praxis, Seminarfortentwicklung GG	Erfahrungsaustausch über gemachte Erfahrungen	-keine
30 Minuten	Abschluß, Lernverträge, Empfehlungen, Auflagen, Supervisionsmöglichkeiten, Coaching	Transfer sichern, Probleme und Lösungen aufzeigen EA GG	Angstabbau, Nutzen und Möglichkeiten werden deutlich, Streßabbau	-Verträge

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Problemlösungsmanagement“</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
5 Minuten	Begrüßung	Höflichkeit	Streßabbau	

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Problemlösungsmanagement“</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
10 Minuten	Formalia, Pausenregelung	Ziel: TN kennen den Seminarablauf -evtl. Seminarprogramm	TN kennen den Seminarablauf und können sich darauf einstellen	-evtl. Seminarprogramm
20 Minuten	Kennenlernrunde	Ziel: TN lernen sich kennen und bauen Ängste ab Kennenlernmatrix (Metaplan)	TN lernen sich kennen	-Metaplan
15 Minuten	- Sammlung von Problemen im betrieblichen Alltag - Kategorien: - Arbeitsgruppe - Arbeitsqualität - Führung - Organisation	Ziel: TN sammeln Probleme aus ihren Arbeitsbereichen, die im Seminar mit Problemlösungstechniken bearbeitet werden -Metaplan evtl. Ishikawa Diagramm	- Wissenserweiterung - TN können Problemstellungen im Seminar bearbeiten	- Metaplan - Flip (evtl. Vorbereiten)
20 Minuten	Problemarten in Konfliktfällen	Ziel: TN kennen verschiedene Konfliktarten und können diese im dienstlichen Alltag zuordnen	Wissenserweiterung	- Flip - Metaplan - Folien - Skript
15 Minuten	- Einführung in Problemlösungsverfahren - Überblick	Ziel: TN erkennen Zusammenhänge im Problemlösungsverfahren -Vortrag -Präsentation	Wissenserweiterung	- Flip ggf. Freistellung der Techniken
60 Minuten	- Erarbeitung der Verfahren nach Kepner-Tregoe und systematische Problemlösung (zwei Halbgruppen) - Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum - Bewertung der Verfahren - Positiv/negativ	Ziel: TN beherrschen die Problemlösungsverfahren und kennen die Vorteile	Wissenserweiterung und Kompetenzerweiterung	-ggf. Metaplan

<b>Seminar- vorplanung</b>		<b>Lehrplan für das Seminar „Problemlösungsmanagement“</b>		
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
20 Minuten	- Goalsettings - Vortrag und Prä- sentation	Ziel: TN können Goalsettings in Be- zug zu ihrem beruf- lichen Alltag setzen	Wissenserweiterung	-
25 Minuten	Einführung Eskala- tionsstufen nach Glasl	Ziele: Teilnehmer können verschiede- ne Eskalationsstufen identifizieren und entsprechende Pro- blemlösungsstrate- gien zuordnen	Wissenserweiterung, Kompetenzerweite- rung	- ggf. Metaplan, Flip oder Folien
25 Minuten	Bedürfnisanalyse und Zielgenerierung	Ziel: Teilnehmer beherr- schen die Bedürf- nisanalyse und die Generierung von Zielen		
60 Minuten	Konfliktbearbei- tungspro-gramm	Ziel: Teilnehmer beherr- schen ein Konflikt- bearbeitungspro- gramm	Wissens- und Kom- petenzerweiterung	-Metaplan -Flip

<b>Seminar- vorplanung</b>		<b>Lehrplan für das Seminar „Moderation“</b>		
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
5 Minuten	Begrüßung	Höflichkeit Seminareinstieg	TN lernen die Trai- ner kennen	
10 Minuten	Seminareinstieg, Formalia	Ziel: TN kennen den Seminarablauf -mündlich ggf. Se- minarprogramm	TN gewinnen Si- cherheit	-mündlich -ggf. Seminarpro- gramm
20 Minuten	Kennlernmatrix	Ziel: TN und Trai- ner lernen sich ken- nen Metaplan	Streßabbau	-Metaplan
20 Minuten	Erwartungsabfrage Trainer, TN, Inhalte -Ableitung in Grup- penregeln	Ziel: TN äußern Wünsche und Be- dürfnisse und ma- chen Grenzen deut- lich	Streßabbau	-Metaplan

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Moderation“</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
10 Minuten	Einstieg in das Thema Moderation - was ist das eigentlich?	Ziel: TN gewinnen einen Einblick in die Moderation von Gruppen Metaplan- Präsentation	TN gewinnen Wis- sen	-Metaplan
20 Minuten	Gruppenarbeit 1. Wie werden In- formationen am besten verarbeitet? 2. Welche Rolle sollte ein Moderator einnehmen?	Ziel: TN erkennen die Vorteile der Moderationsmetho- de TN können ihre Moderatorenrolle einordnen	Wissenserweiterung	-Flip
15 Minuten	Hilfsmittel der Mo- deration und ihre Anwendungen	Ziel: TN beherr- schen die Moderati- onsmittel	Erweiterung der Mittel	-Metaplankoffer
15 Minuten	Ablauf einer Mode- ration 1. Einstieg 2. Sammeln 3. Auswählen 4. Bearbeiten 5. Maßnahmen pla- nen 6. Abschluß bis zum Ende des Seminartages	Ziel: TN beherr- schen die einzelnen Ablaufpunkte TN beherrschen die metaplanspezifische Schrift	Wissenserweiterung	-Metaplan
2. Seminar- tag 20 Minuten	Besprechungsmod- eration Matrix für Bespre- chungen	Ziel: TN beherr- schen die Bespre- chungsmoderation	Wissenserweiterung	-Metaplan
60 Minuten	Methoden der Mo- deration Fragetechnik Spiele im Bereich der Fragetechnik	Ziel: TN beherr- schen die Frage- technik und können sie situationsadäquat anwenden	s.o.	



<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Moderation“</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
20 Minuten + Erarbei- tungszeit 30 Minuten	Moderationsmetho- den 1. Brainstorming 2. Kartenabfrage 3. Zurufabfrage 4. Themenspeicher 5. Mehrpunktabfra- ge 6. Fadenkreuz 7. Matrix 8. Maßnahmenplan 9. Stimmungsbarometer 10. Blitzlicht	Ziel: TN beherr- schen die Moderati- onsmethoden	s.o.	-Metaplan -Flip -Folien
30 Minuten	Vorbereitung einer Moderation 1. Problem -Ich -Gruppe -Thema -Umfeld 2. Ziele 3. Methoden	Ziel: TN beherr- schen den metho- disch und didakti- schen Aufbau einer Präsentation Metaplan Flip	s.o.	-Metaplan -Flip
20 Minuten	Gruppendynamik in der Moderation TZI-Regeln bei Moderationen -Einführung	Ziel: TN beherr- schen gruppendy- namische Elemente	Streßabbau	-Vortrag -Metaplan -Flip
20 Minuten + Erarbei- tungszeit 60 Minuten	Arbeitsgruppen 1. Störungen haben Vorrang 2. Einbeziehung aller TN 3. Sprich per „ich“ - nicht per „man“ 4. Ausnahmen bes- tätigen die Regel	Ziel: TN beherr- schen wesentliche Grundregeln für den Gruppenprozess	Streßabbau, Wis- senserweiterung	-Flip -Metaplan
20 Minuten	Seminarausklang	Ziel: TN bringen ihre Wünsche und Bedürfnisse mit dem Seminar in Abgleich	TN fühlen sich ernstgenommen	-Metaplan

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen“</b>		
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie? Welchen Nutzen ziehen die Teilnehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
8 Minuten	Begrüßung	Höflichkeit	-Vortrag
10 Minuten	Welche Ergebnisse haben die bisherigen Seminare in Ihrem Unternehmen gezeigt?	Erarbeitung vorheriger Seminarergebnisse	-Vortrag, ggf. Flip
8 Minuten	Pausen, Ablauf, Probleme	Seminarumfeld klären	-Vortrag
20 Minuten	Welche Erwartungen haben Sie an das Seminar?	Erwartungsanalyse, Erwartungsanalyse kann in das Seminar noch einfließen	-Metaplan
25 Minuten	Welche Veränderungen ergeben sich für das Unternehmen, wenn sich die Kundenzufriedenheit verbessert hat?	Erwartungsabfrage hinsichtlich der Ergebnisse des Seminars	-Flip
30 Minuten	Wir möchten Sie nun bitten, zwei Arbeitsgruppen zu bilden, die folgende Themen erarbeiten: 1. Wie wichtig ist die Kundenzufriedenheit für unser Unternehmen? 2. Wie kann die Kundenzufriedenheit im Unternehmen verbessert werden?	Erarbeitung der Fragen, Transfer der Arbeitsergebnisse	-Flip -Metaplanwand
20 Minuten	Wir möchten Sie nun bitten, Karten anzufertigen, mit welchen Methoden die Kundenzufriedenheit im Unternehmen gemessen werden kann.	Anfertigung von Karten zur Messung der Kundenzufriedenheit im Unternehmen	-Metaplan

<b>Seminar- vorplanung</b>		<b>Lehrplan für das Seminar „Externe Kunden- und Lieferantenbeziehungen“</b>		
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie? Welchen Nutzen ziehen die Teilnehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>	
30 Minuten	Wir möchten Sie nun bitten, drei Gruppen zu bilden, die folgende Themen bearbeiten: 1. Welche Informationen benötigen wir von unseren Kunden für einen Kundenfragebogen? 2. Was beeinflusst die Zufriedenheit unserer Kunden? 3. Welche Projektinitiativen oder Maßnahmen können wir für die Ermittlung der Kundenzufriedenheit durchführen?	Erarbeitung der Themen bzw. Fragestellungen	-Metaplan -Flip	
60 Minuten	Präsentation der Arbeitsergebnisse	Arbeitsergebnisse werden präsentiert, Entscheidungsfindung wird vorbereitet	-Metaplan -Flip	
30 Minuten	Praxiseinbindung Wie lassen sich die Arbeitsergebnisse am besten in die Praxis einbinden?	Praxistransfer wird vorbereitet	-Flip -ggf. Metaplan	
15 Minuten	Für das nächste Treffen bitten wir Sie ein entsprechendes Konzept vorzulegen.	Praxistransfer	-Flip	
30 Minuten	Erwartungsabgleich Seminarresümee	Erwartungsabgleich mit dem Beginn des Seminars wird vorgenommen, Einwände können noch mal angesprochen werden	-Metaplan	

<b>Seminar- vorplanung</b>		<b>Lehrplan für das Seminar „Interne Kunden- und Lieferantenverhältnisse“</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teilnehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>	
10 Minuten	Begrüßung	Höflichkeit			

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Interne Kunden- und Lieferantenverhältnisse“</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
30 Minuten	Welche Erfahrungen haben Sie aus dem bisherigen Projekt- ablauf gemacht? Was können wir tun, um das Projekt weiterhin erfolgreich zu machen?	Erwartungen und Erfahrungen der Teilnehmer werden sichtbar; Erfahrungen fließen in das Seminar ein	Teilnehmer fühlen sich ernstgenommen	-Vortrag -Metaplan -Flip
10 Minuten	Vortrag über interne Kunden- und Lieferantenbeziehungen	Teilnehmer erfahren den Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und den internen Kunden- und Lieferantenbeziehungen	Wissenserweiterungen	-Vortrag -Folien
30 Minuten	Aufzeichnung der gegenseitigen Arbeitsbeziehungen	Kunden- und Lieferantenbeziehungen werden graphisch dargestellt	Wissenserweiterung	-Metaplanwand, Karten, Filzstifte
15 Minuten	Aufzeichnung von Problemfällen in die Karte	Problemfälle werden deutlich. Arbeitsergebnis für weitere Maßnahmen	Wissenserweiterung	-s.o.
30 Minuten	Bildung von zwei Arbeitsgruppen, Verbesserung der Zusammenarbeit, Auswirkungen auf die externen Kundenbeziehungen (Ishikawa-Diagramm)	Lösungsvorschläge werden erarbeitet, Verbesserung der externen Kundenverhältnisse	Wissenserweiterung Arbeitserleichterung	
20 Minuten	Durchführung einer Kraftfeldanalyse in Partnerarbeit	Erarbeitung und Verinnerlichung der Kraftfeldanalyse	s.o.	-Flip -Metaplan
40 Minuten	Erarbeitung eines abteilungsübergreifenden Prozeßmodells durch drei Arbeitsgruppen (Information, externe Kunden, Maschinennutzung)	Erarbeitung eines abteilungsübergreifenden Prozeßmodells	s.o.	s.o.

<b>Seminar- vorplanung</b>	<b>Lehrplan für das Seminar „Interne Kunden- und Lieferantenverhältnisse“</b>			
<b>Zeit</b>	<b>Inhalt/Themen: Was?</b>	<b>Ziel: Warum? Methode: Wie?</b>	<b>Welchen Nutzen ziehen die Teil- nehmer daraus?</b>	<b>Medien: Womit?</b>
30 Minuten	Erarbeitung eines QM- Maßnahmenkatalogs	QM-Katalog wird erarbeitet	s.o.	s.o.
20 Minuten	Seminarresümee	Abgleich mit den Vorstellungen der Teilnehmer	s.o.	-Metaplan

### **13. Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst habe, und alle Quellen und anderen Hilfsmittel kenntlich gemacht habe.