

Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung

1. Einleitung	3
2. Theoretische Grundlagen	4
2.1 Mitarbeiterbefragung als wichtiges Instrument im Rahmen der Unternehmensführung	4
2.2 Ganzheitliche Unternehmensführung als Voraussetzung für Business Excellence	4
2.3 Unternehmenssteuerung und Qualitätsmanagement mit Hilfe des EFQM Excellence Modells	5
3. Überblick über Ziel und Vorgehen der Untersuchung	6
4. Ergebnisse	6
5. Diskussion und Ausblick	9
Literatur	11

von Esther Schütz und Barbara Koop

1. Einleitung

Gegenwärtig befinden sich Unternehmen in einer Situation, die geprägt ist von Globalisierung, kürzer werdenden Produktlebenszyklen und zunehmend schneller auftretenden Technologieverbesserungen (Perlitz & Seger, 1999). Flexibilität im Sinne kurzer Reaktionszeiten auf die veränderten Anforderungen des Marktes wird zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Es liegt in der Hand des Top Managements, das Unternehmen in diese Richtung zu befähigen. Mit Hilfe geeigneter Kennzahlen steuert die Unternehmensführung die Organisation. Die Anpassung an neue Umweltbedingungen fordert jedoch auch eine Anpassung der Führungskräfte in ihrem Denken und Handeln. Zum einen bedarf es langfristig angelegter Maßstäbe der Leistungsmessung (Kaplan & Norton, 2000), zum anderen gilt die Integration relevanter Interessengruppen in die Strategie einer Unternehmung als unumgänglich (Ulrich & Fluri, 1995). In diesem Zusammenhang kann die Schlüsselbedeutung der Mitarbeiter für die Qualität der Produkte und Dienstleistungen und schlussendlich für den Erfolg der Organisation nicht häufig genug betont werden: »...ohne ihre Kreativität, Professionalität und Einsatz-

bereitschaft ist das Überleben des Systems Unternehmung von vornherein in Frage gestellt« (Link, 1996, S. 2).

Mit dieser Problematik der veränderten Rahmenbedingungen für Unternehmen und das Management und der Einsatz von ganzheitlichen Steuerungskonzepten zur Effizienzsicherung beschäftigt sich die vorliegende Diplomarbeit, deren Ergebnisse im Folgenden zusammengefasst werden (Schütz, 2001).

Ziel dieser Arbeit ist es, die Mitarbeiterbefragung (MAB) als ein Instrument ganzheitlicher Unternehmensführung zu positionieren. Durch ihre verschiedenartigen Einsatzmöglichkeiten kann sie dem Management ein breites Spektrum an Informationen

bereitstellen. Neben der organisationalen Struktur eines Unternehmens hat insbesondere das Engagement der Führungskräfte erheb-

»Unsere ungelösten Probleme von heute sind sozusagen die Restposten unseres Problemlösens von gestern - nur dass dieser Rest immer größer wird, je mehr wir versuchen, ihn mit einem Denken von gestern zu beseitigen.« (Ulrich & Probst, 1988, S. 12)

lichen Einfluss auf die erfolgreiche Umsetzung der mit einer MAB intendierten Ziele. Aus diesem Grund wird das Verhalten der Führungskräfte mit Blick auf ein leistungssteigerndes Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis stets eine wichtige Bedeutung im Rahmen der Arbeit einnehmen. Eine elementare Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch das Modell eines Managementsystems der European Foundation for Quality Management (EFQM). Dieses Modell soll als Beispiel für eine integrative, ganzheitliche Unternehmensführung vorgestellt und diskutiert werden. Welche Rolle die MAB in diesem Kontext spielen kann, ist eine der Fragen, die es zu beantworten gilt.

2. Theoretische Grundlagen

Zunächst wird auf die Aktualität von MAB eingegangen. Im Anschluss wird die Notwendigkeit und der Ansatz einer ganzheitlichen Unternehmensführung dargestellt. Als ein Beispiel für eine derart gestaltete Konzeption wird das EFQM-Modell und insbesondere die Rolle der MAB in diesem Kontext erörtert.

2.1 Mitarbeiterbefragung als wichtiges Instrument im Rahmen der Unternehmensführung

Die MAB kann in heutiger Zeit wieder als interessantes und an Bedeutung gewinnendes Instrument der Organisationsentwicklung angesehen werden. Auch wenn es vielen wie »organisationstheoretische Hausmannskost« (Bungard, 1997, S. 5) erscheint, erlangt das Thema durch die Forcierung ganzheitlicher Ansätze in der Unternehmensführung neuen Schwung. Den 'soft factors' Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird darin stärkere Bedeutung beigemessen (Töpfer, 1995). Neuen Auftrieb bekommt die MAB auch dadurch, dass Mitarbeiterzufriedenheit zunehmend in den modernen Steuerungsinstrumenten als wesentliche Kennzahl auftaucht (siehe EFQM, 1999; siehe Kaplan & Norton, 2000). Auch wenn die Wissenschaft empirisch keine direkte und eindeutige Beziehung zwischen Leistung und globaler Zufriedenheit konstatieren kann, so versuchen die Unternehmen doch, eine Verbesserung der Gesamtleistung u.a. mit Hilfe der Mitarbeiterzufriedenheit herbeizuführen (Kaplan & Norton, 2000). Wenn dies auch zunächst 'nur' aus Gründen der Corporate Identity geschieht (Bungard, 1997), so ist es dennoch ein Schritt in die richtige Richtung. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird als Voraussetzung für die Qualität der Prozesse im Unternehmen erkannt (Brüggemann, Hunecke & Mütze, 1999). Die unterschiedlichen Aufgaben, die eine MAB innehaben kann, verschieben sich von einer reinen Klimabefragung in Richtung einer Organisationsentwicklungsmaßnahme im Sinne des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Borg, 2000; Bungard, 1997). Die MAB ist ein hervorragender Datenlieferant, weshalb sie in viele Controlling-Instrumente integriert ist, z.B. in Bezug auf die Qualität von Führung (Domsch & Ladwig, 2000). Auch die ganzheitlich orientierten Managementsysteme wie die Balanced Scorecard oder das EFQM-Modell sehen Mitarbeiterzufriedenheit als ein wesentliches Kriterium auf dem Weg zum Unternehmenserfolg an (Wallner, 1999). Die Maßnahmen, die aus einer MAB generiert werden, schaffen »Bedingungen, unter denen

Leistung überhaupt erst entstehen und wachsen kann« (Borg, 2000, S. 41). Darüber hinaus kann eine MAB die Funktion der Selbstbewertung in diesem Rahmen übernehmen. Eine Verbesserung der Qualität der Prozesse in einem Unternehmen ist allerdings ein langwieriges Unterfangen. Aus diesem Grund sollte die Mitarbeiterzufriedenheit einen integralen Bestandteil der strategischen Ziele darstellen. Nur so können auch weitere Ziele wie Kundenzufriedenheit und damit verbunden eine Verbesserung der Geschäftsergebnisse erreicht werden (Töpfer, 1995).

2.2 Ganzheitliche Unternehmensführung als Voraussetzung für Business Excellence

Es handelt sich bei Managementsystemen um Systeme, die das Management produktiver sozialer Gebilde ermöglichen, d.h. es handelt sich um Systeme, die für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung – die traditionellen Managementfunktionen – einer Organisation zuständig sind. Richten sich die Managementsysteme nach diesen Grundaspekten aus, ermöglichen sie einen Zustand der Balance der interagierenden Systeme. Dies dient wiederum der Bewältigung der bereits angesprochenen Komplexität, in der sich eine Unternehmung aufgrund der zahlreichen Verflechtungen befindet (Schwaninger, 1994).

Inwiefern der Erfolg der Unternehmung gesichert ist, hängt von den Führungskräften, den gewählten Strategien und deren Umsetzung ab. Managementsysteme haben somit Unterstützungsfunktion für die Führungskräfte. Sie legen den Rahmen für planmäßiges Handeln der Mitarbeiter, einschließlich der obersten Führungsebene der Unternehmung, fest (Becker, 2001) und ermöglichen es somit erst, die Führungsfunktionen auszufüllen (Bleicher, 1996).

Als Kernelemente der Managementsysteme werden häufig *Planungs- und Kontrollsysteme* genannt (Horváth, 1994), die ihre besondere Bedeutung bei der Formulierung strategischer Konzepte und der Kontrolle des operativen Vollzuges erlangen. Diesen Systemen liegt die Informationsversorgung (*Informationssysteme*) als Voraussetzung für eine Funktionstüchtigkeit im Sinne der Rekursion, d.h. der Rückkopplung der Teilsysteme, zugrunde. In unmittelbarem Zusammenhang dazu stehen die *Zielfindungssysteme*. Ihre zentrale Bedeutung liegt in der strategischen Beeinflussung der Unternehmensentwicklung und der sachlichen und personalen Kursbestimmung der Unternehmung, z.B. durch das Instrument der Zielvereinbarungen (Bleicher, 1996). Daran schließen sich die *Personal-Management-Systeme*, z.B. Anreizsysteme und Personalbeurteilungs- und Entwicklungssysteme, an. Aufgrund des

Bedeutungszuwachses der Umwelt und der damit verbundenen Interessengruppen gewinnen die *Wert-Management-Systeme* zusehends an Gewicht (Schwaninger, 1994). Es handelt sich um auf Sach- und Nominalgüter bezogene Management-Systeme, die den wachsenden Ansprüchen Dritter durch eine breitere und stärker externe Ausrichtung gerecht werden müssen.

Ein voll ausgereiftes Managementsystem besteht aus einzelnen in sich geschlossenen Managementsystemen mit den oben genannten Bausteinen. Dieses ist an höchster Stelle, nämlich auf Leitungsebene, aufgehängt, weshalb die inhaltliche Ausgestaltung stärker auf grundsätzliche Fragestellungen und die Integration der darunter befindlichen Managementsysteme ausgerichtet ist. Dies sind, meist in Form einzelner Abteilungen, Qualitäts-, Finanz-, Umwelt- und Gesundheits-Managementsysteme (Becker, 2001).

Excellence Modell kann als integratives Gesamtmanagementsystem verstanden werden, mit dem Ziel *Business Excellence* (= 'Spitzenleistung', 'Weltklassenniveau') zu erreichen (Kamiske, 2000). Das EFQM-Modell basiert auf dem *Input-Throughput-Output-Ansatz*. Dieser besagt, dass ein Teil der Kriterien, die *Befähiger*, den strukturellen und humanen Input in Form von Ressourcen liefern, der über Prozesse transformiert wird und somit zu *Ergebnissen* führt, die die wesentlichen Stakeholder einbeziehen (Simon, 1999).

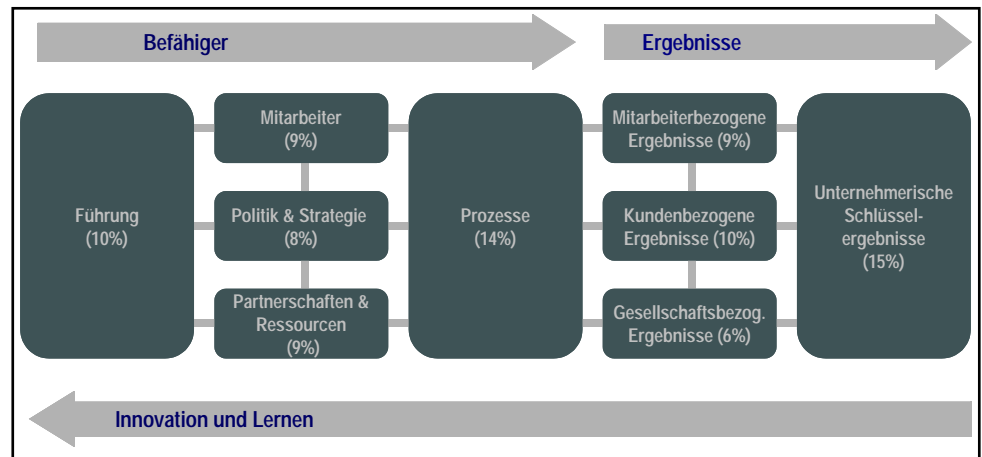


Abbildung 1. Das EFQM Excellence Modell (nach EFQM, 1999).

2.3 Unternehmenssteuerung und Qualitätsmanagement mit Hilfe des EFQM Excellence Modells

In neuester Zeit geraten strategische Unternehmensführungsinstrumente, die in erster Linie auf Finanzkennzahlen basieren, zunehmend in die Kritik (Kappler, 2000). Das Interesse liegt mehr und mehr auf der Betrachtung von weichen Faktoren, daher erlangt das EFQM-Modell eine herausragende Bedeutung durch die Aufnahme von nicht-finanziellen Kennzahlen wie Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit als Messgrößen zur Überprüfung der Leistung (Kaplan & Norton, 2000). Bei dem *EFQM Excellence Modell* handelt es sich um ein Produkt der *European Foundation for Quality Management*, die 1988 von 14 namhaften europäischen Unternehmen (z.B. Bosch, British Telecom, Philips Electronics und Volkswagen) mit Unterstützung der Europäischen Kommission gegründet wurde. Als Ziel hatten sich die Initiatoren die Förderung der Grundsätze und Praktiken des Total Quality Management (TQM) in den westeuropäischen Industrienationen gesetzt (European Foundation for Quality Management, 1999). Das *EFQM*

Die Führungskräfte stehen dabei vor einer großen Herausforderung. Mit ihnen sind die meisten Themen, die die Befindlichkeit des Mitarbeiters am Arbeitsplatz betreffen, direkt oder indirekt verbunden. Die Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit oder den Grad der Partizipation können sie ebenso beeinflussen wie den Informationsfluss oder die Förderung der individuellen Entwicklung und Karriereplanung. Bezieht man sich auf die Gleichung nach Vroom (1964), nach der Leistung das Produkt aus Fähigkeit und Motivation ist, tritt der Aspekt der Aus- und Weiterbildung in den Vordergrund.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, mit dessen Hilfe Führungskräfte ihrer Aufgabe effektiver nachkommen können, ist die Festlegung von Zielen. Die Ziele stehen bekanntlich nicht nur im Dienste der sozialen Verbesserung der Arbeitssituation, sondern sie sollen vor allem zu einer ökonomischen Verbesserung beitragen, weshalb die Wahl meist auch auf entsprechende Kennzahlen fällt. Die Aufgabe integrativer Managementsysteme, wie beispielsweise des EFQM-Modells, ist es, die Bedeutung der einzelnen Werte füreinander zu verdeutlichen. Weiche Faktoren wie die Mitarbeiterzufriedenheit können somit einen wesentlichen Beitrag zu den Geschäftsergebnissen leisten. Bergler und Piwinger (2000) gelang es, einen entscheidenden Zu-

sammenhang zu postulieren. Aus ihm ergibt sich unmittelbar die Existenzberechtigung einer MAB. Sie halten fest, dass psychologische Symptome wie Unzufriedenheit oder Demotivation sehr viel früher abgebildet werden können als ihre langfristig eintretenden ökonomischen Konsequenzen. Daraus folgt in logischer Konsequenz, dass eine kontinuierliche 'Sorge' um Mitarbeiterbelange ein 'Einbrechen' auf den wirtschaftlichen Dimensionen verhindern könnte. Unterstützung ist ein wesentlicher Aspekt des Erfolgs der Verbesserungsprozesse. Insbesondere der Rückhalt und die Akzeptanz durch das Top Management sind Voraussetzung, um die Rahmenbedingungen für einen solchen Organisationsentwicklungsprozess zu schaffen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, die Mitarbeiterzufriedenheit in die strategischen Ziele der Unternehmung und jeder einzelnen Führungskraft aufzunehmen.

3. Überblick über Ziel und Vorgehen der Untersuchung

Da in der Praxis im Rahmen von Organisationsentwicklungen häufig MAB als Diagnose- und Evaluationsinstrument im Sinne des Survey-Feedback-Ansatzes durchgeführt werden, können diese Daten bei entsprechender Güte gleichzeitig für wissenschaftliche Untersuchungen herangezogen werden. Dementsprechend wurden die Daten der vorliegenden Arbeit im Rahmen einer MAB in einem Dienstleistungsunternehmen erhoben. Aus der Gesamtstichprobe wurde eine Teilstichprobe nach inhaltlichen Gesichtspunkten für die Analysen herangezogen. Insgesamt umfasst diese Stichprobe 3576 Mitarbeiter, die den Fragebogen beantwortet haben, bei einer Rücklaufquote von 50%. Der verwendete Fragebogen war modular aufgebaut und enthielt 158 Items zu folgenden Themengebieten: Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Arbeitszeit, Entlohnung, Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten, Weiterbildung, Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten, Information, Zusammenarbeit mit Kollegen, Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, Externe Kundenorientierung, Innovation & Veränderung, Wirtschaftlichkeit, Management & Strategie und Ihr Unternehmen. Bei dem Fragebogen handelte es sich um eine auf die Belange des Unternehmens angepasste Version des Fragebogens des Mannheimer Instituts für Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung (MODI).

Im Vordergrund der Arbeit steht folgende Fragestellung: Ist eine MAB als Instrument der Selbstbewertung im Rahmen des EFQM-Modells geeignet?

Weiterhin soll die Rolle der Führung im Rahmen eines ganzheitlichen Managements betrachtet werden. Dabei liegt der Fokus auf dem Einfluss der Führung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

4. Ergebnisse

MAB ALS INSTRUMENT DER SELBSTBEWERTUNG IM RAHMEN DES EFQM-MODELLS

Das Unternehmen der Fallstudie führt regelmäßig eine MAB durch. Diese wird im Hinblick auf die Eignung als Instrument zur Selbstbewertung innerhalb des EFQM-Modells überprüft. Die Passung ist von zwei Dingen abhängig: a) von der Qualität der Daten, welche sich in gewissem Maße durch die Höhe der Akzeptanz der MAB durch Mitarbeiter und Führungskräfte abbilden lässt, und b) von dem Grad der Abdeckung der Items der Befragung hinsichtlich der Kriterien des EFQM-Modells.

Betrachtet man zunächst den Grad der Akzeptanz, den das Instrument im Laufe der letzten drei Jahre im Unternehmen erworben hat, lässt sich ein eindeutiger Anstieg verzeichnen. Hinsichtlich der Rücklaufquoten waren die Ergebnisse nach dem ersten Jahr zwar schlechter, konnten aber im Folgejahr wieder wettgemacht werden. Auf die Frage *»Halten Sie es für sinnvoll, dass eine solche Mitarbeiterbefragung regelmäßig durchgeführt wird?«* antworteten 79,3% der Mitarbeiter mit ja bzw. eher ja. Bei einer qualitativen Befragung zum Thema MAB zeigten sich die Führungskräfte, als notwendiger Motor des gesamten Prozesses, dagegen skeptischer. Zwar sind hier positive Tendenzen in Richtung der erfolgreichen Erfüllung der Ziele der MAB – Diagnose, Organisationsentwicklung und Strategieunterstützung – festzustellen, dennoch werden auch kritische Stimmen laut. Positiv bewertet wird die Diagnosefunktion des Fragebogens und die Möglichkeit der Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Als problematisch wird allerdings die Frage der Verbesserung des Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnisses gesehen, insbesondere in Bereichen mit hoher Personalverantwortung.

Geht man nun zur Ausgestaltung des Instruments und seiner Eignung im Rahmen des EFQM-Modells über, fällt auf, dass die Abdeckung der führungs- und mitarbeiterbezogenen Aspekte sehr hoch ist. Die verbleibenden Kriterien werden zwar nicht hinreichend abgebildet, es stellt sich jedoch die Frage, ob dies überhaupt sinnvoll wäre. Ziel einer MAB im eigentlichen Sinne ist eine Erhebung der Mitarbeitermeinung zu für den Mitarbeiter relevanten Aspekten. Daran anknüpfend sollen Ansatzpunkte ermittelt wer-

den, die auch tatsächlich durch den Vorgesetzten und die Mitarbeiter zu ändern sind. Viele der Kriterien im EFQM-Modell beschäftigen sich mit für das obere Management relevanten Aspekten. Eine Erfassung dieser Kriterien in einer MAB wäre wenig Gewinn bringend. Die Wichtigkeit, dass eine Strategie kommuniziert werden muss, damit sie umgesetzt werden kann, bringt die Abdeckung des Unterkriteriums aus 'Politik & Strategie' zum Ausdruck. Für die Diagnose anhand der Kriterien 'Führung', 'Mitarbeiter' und 'Mitarbeiterbezogene Ergebnisse' liefert der Fragebogen wertvolle Indikatoren. Ohne die geforderte Stärken-Schwächen-Analyse sollten diese jedoch nicht betrachtet werden. Was die weiteren Kriterien des Modells betrifft, bieten sich eventuell andere Instrumente des Unternehmens an, z.B. Kundenbefragungen oder Befragungen von Partnern.

Die nachstehende Abbildung bietet einen Überblick über den Abdeckungsgrad der EFQM-Kriterien 'Führung' und 'Mitarbeiter' durch die Items des Fragebogens.

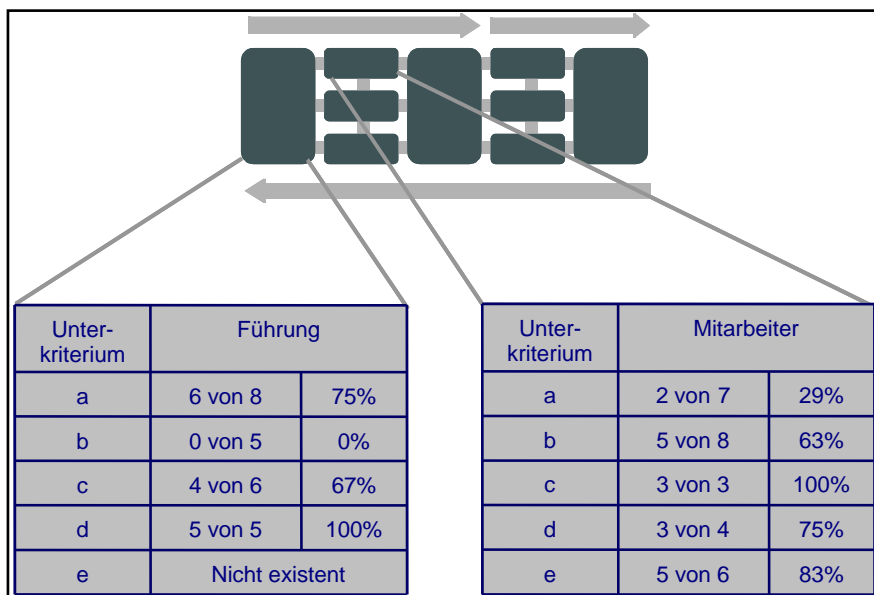


Abbildung 2. Grad der Übereinstimmung zwischen den Fragebogen-Items und den EFQM-Kriterien 'Führung' und 'Mitarbeiter'.

EINFLUSS DER 'FÜHRUNG' AUF DIE MITARBEITERZUFRIEDENHEIT

Zunächst soll untersucht werden, welche Themenbereiche bzw. Variablen den größten Erklärungsanteil an der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit haben. In einem weiteren Schritt wird der spezifische Einfluss der Führung auf die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit näher betrachtet. Mögliche Unterschiede zwischen strategischer und operativer Führung werden heraus-

gestellt, potenzielle Verbindungen zu den Bereichen Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten oder Information und Kommunikation untersucht.

Für die weiteren Analysen musste zunächst ein Maß für die Gesamtzufriedenheit gefunden werden. Der Fragebogen ist modular aufgebaut, enthält also Fragen zu verschiedenen Themengebieten. Jedes Modul wird mit einer zusammenfassenden Endfrage abgeschlossen. Es lag daher nahe einen aggregierten Zufriedenheitsindex aus den jeweiligen Endfragen der Module zu generieren, der den theoretischen Grundlagen eines multiattributiven Zufriedenheitsurteils gerecht wird.

In einem ersten Schritt sollen die Einflussfaktoren, die auf die Höhe des Zufriedenheitsindex wirken, bestimmt werden. Hierfür wurde die Regressionsanalyse als die geeignete Methode gesehen. Bei den einfachen Regressionen haben die Themen Arbeitsbedingungen ($R^2=.666$, $p=.000$), Innovation und Veränderung ($R^2=.688$, $p=.000$) und Wirtschaftlichkeit ($R^2=.663$, $p=.000$) den größten Erklärungsanteil. Der Vorgesetzte mit einem Erklärungsanteil von $R^2=.510$ ($p=.000$) nimmt Rang 9 unter den anderen Themen ein. Bei einer schrittweisen Regression wird der Vorgesetzte in die Regression mit aufgenommen mit einem β -Gewicht von .067, wenn auch erst als 13. Variable.

Wie die Ergebnisse zeigen, übt der disziplinarische Vorgesetzte im Gesamtzusammenhang einen nicht sehr hohen Einfluss aus ($\beta = .067$, $p=.000$). Auch wird das Modul erst gegen Ende der schrittweisen Regression aufgenommen, was gegen ein übermäßig hohes eigenständiges Aufklärungspotenzial spricht. In der Relation zu den anderen Einflussfaktoren schneidet der Führungsgedanke zunächst als wenig bedeutsam ab. Da aber aufgrund der hohen Interkorrelationen der Themenbereiche die Einzeleinflüsse allgemein eher gering, aber dennoch

stets signifikant waren, wurde dieser Aspekt weiter betrachtet. Auch sollte damit den Implikationen aus der Theorie, dass der Vorgesetzte in seinem Verhalten sehr stark auf die Zufriedenheit Einfluss nimmt, Folge geleistet werden (z.B. Leupold, 1983). Daher kann festgehalten werden, dass der Führung ein entscheidendes Gewicht in der gesamten Gestaltung des Arbeitsumfeldes beizumessen und eine differenzierte Ergründung des Themas berechtigt ist. Das Aus-

maß des Einflusses operativer und strategischer Führung soll hierbei weiter untersucht werden. Eine Faktorenanalyse gibt zunächst explorativ Auskunft darüber, ob führungsbezogenes Verhalten tatsächlich eine wenig bedeutsame Rolle spielt.

Aus diesem Grund wurde in einem zweiten Schritt der Einfluss der Führung näher betrachtet. Dabei wurde zwischen *operativer und strategischer Führung* unterschieden. Mittels inhaltlicher Überlegungen und der Ergebnisse von Faktorenanalysen erfolgte die Suche nach Items, die diese Führungsaspekte repräsentieren können (siehe Borg, 2000). Besagte Trennung in strategische und operative Führungsaspekte kann durch die Faktorenanalyse bejaht werden. Die hohen Ladungen der jeweiligen Items befinden sich auf verschiedenen Faktoren. Sie wurden daher zu Indizes operativer und strategischer Führung zusammengefasst und deren Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit untersucht (siehe Tabellen 1 und 2). Zunächst wurden für beide Führungskomplexe Schrittweise-Regressionen der Einzelitems der Indizes auf den Zufriedenheitsindex berechnet. Dadurch werden Informationen darüber generiert, welche Items über den höchsten Einfluss verfügen und welcher Einfluss bezüglich der Bereiche 'Weiterbildung', 'Information' und 'Berufliche Entwicklung' zu verzeichnen ist. Korrelationen mit dem Zufriedenheitsindex sowie getrennt und gemeinsam berechnete Regressionen auf den Zufriedenheitsindex bieten Aufschluss über die Möglichkeiten, die sich einem Vorgesetzten zur Erhöhung der Zufriedenheit der Mitarbeiter bieten.

Zunächst wurde der alleinige Beitrag dieser Items zum Kriterium Gesamtzufriedenheit untersucht. Die Bedeutung der einzelnen Aspekte soll herausgearbeitet werden, um Ansatzpunkte für Veränderungen zu ermitteln. Als Erstes wurden die Items *operativer Führung* analysiert. Die Ergebnisse der schrittweise durchgeführten Regressionen sind in der Tabelle 1 zu finden. Die Reihenfolge der Auflistung entspricht dem Zeitpunkt der Aufnahme in die Ana-

Tabelle 1. *Regression der Items operativer Führung auf den Zufriedenheitsindex*

Items	Beta-Gewicht
<i>Werden in Ihrem Arbeitsbereich aus Fehlern und Problemen Lösungen erarbeitet?</i>	.223**
<i>Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihrem disziplinarischen Vorgesetzten?</i>	.184**
<i>Herrscht in Ihrem Arbeitsbereich ein Klima, das Sie motiviert, neue Ideen zu entwickeln?</i>	.182**
<i>Wie hoch schätzen Sie die Veränderungsbereitschaft des Managements ein?</i>	.182**
<i>Wird Ihre berufliche Entwicklung durch Ihren disziplinarischen Vorgesetzten aktiv unterstützt?</i>	.098**
<i>Werden Sie durch Ihren disziplinarischen Vorgesetzten ausreichend über die Dinge, die für Ihre Arbeit wichtig sind, informiert?</i>	.110**
<i>Nimmt sich Ihr Vorgesetzter im Schichtdienst im allgemeinen ausreichend Zeit für Sie?</i>	.091**
<i>Wird Ihre Weiterbildung durch Ihren disziplinarischen Vorgesetzten aktiv unterstützt?</i>	.097**

* $p = .05$; ** $p = .01$

lyse.

Die gesamte aufgeklärte Varianz beträgt 77,2% ($F = 503.456$, $p = .000$) der Varianz der Gesamtzufriedenheit. 'Innovation & Veränderung' scheinen beim operativen Führen über einen wesentlichen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit des Mitarbeiters zu verfügen.

Tabelle 2. *Regression der Items strategischer Führung auf den Zufriedenheitsindex*

Items	Beta-Gewicht
<i>Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Management?</i>	.271**
<i>Wie zufrieden sind Sie insgesamt damit, wie das Unternehmen seine Verantwortung in der Gesellschaft wahrnimmt?</i>	.145**
<i>Legt das Management Ihrer Meinung nach großen Wert auf Ehrlichkeit im Umgang mit seinen Mitarbeitern?</i>	.202**
<i>Sind Sie der Ansicht, daß Sie einen sicheren Arbeitsplatz haben?</i>	.123**
<i>Sind Sie davon überzeugt, daß Führungskräfte und Mitarbeiter auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten?</i>	.127**
<i>Wird sich das Unternehmen in den nächsten Jahren im Wettbewerb behaupten?</i>	.081**
<i>Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie im Unternehmen umstrukturiert wird?</i>	.101**
<i>Sind Sie davon überzeugt, daß Sie mit Ihrer Arbeit einen wichtigen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens leisten?</i>	.056**
<i>Kennen Sie die Unternehmenstrategie?</i>	.037**
<i>Können Sie im allgemeinen die Gründe für die Entscheidungen des Vorstandes nachvollziehen?</i>	-.031**

* $p = .05$; ** $p = .01$

Im Weiteren gilt es, das Einflussverhalten des Bereichs *strategische Führung* näher zu durchleuchten. Die Ergebnisse der schrittweisen Regression zeigt Tabelle 2.

Die erklärte Gesamtvarianz des Zufriedenheitsindex durch die Einzelfragen der strategischen Führung beläuft sich auf eine Höhe von 68,6% ($F=567.044$; $p=.000$). Hier scheint die Gesamtzufriedenheit mit dem Management eine umfassende Bedeutung einzunehmen. Die Zufriedenheit stellt sich dabei als mäßig heraus ($MW=3.503$, $SD=.998$). Die beiden in ihrer Wichtigkeit nächsten Items stammen aus dem Bereich *'Ihr Unternehmen'*: »*Legt das Management Ihrer Meinung nach großen Wert auf Ehrlichkeit im Umgang mit seinen Mitarbeitern?*« und »*Wie zufrieden sind Sie insgesamt damit, wie das Unternehmen seine Verantwortung in der Gesellschaft (z.B. Umweltschutz, soziales und politisches Engagement) wahrnimmt?*«.

Die Analyse des Einflusses der einzelnen Aspekte operativer bzw. strategischer Führung bietet interessante Ergebnisse. Hinsichtlich des *Operativen* wird der Bereich *'Innovation & Veränderung'* betont. Das Lernen aus Fehlern und die Veränderungsbereitschaft des Managements sind wesentlich. Der *strategische* Aspekt der Führung zeichnet sich in erster Linie durch die allgemeine Zufriedenheit mit dem Management aus. Dies bedeutet insbesondere das Ausmaß an Vertrauen, das in den Vorstand gesetzt wird. Hier lässt sich eine Parallele ziehen zur operativen Führung, wo das Vertrauen zum Vorgesetzten den wesentlichen Einfluss hat. Das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Management spielt somit eine entscheidende Rolle für die Gesamtzufriedenheit. Auch der Aspekt der Ehrlichkeit, der einen weiteren bedeutsamen Einflussfaktor darstellt, geht konform mit selbiger Aussage. So scheint die emotionale Komponente für die Mitarbeiter auch unter strategischen Gesichtspunkten wichtiger zu sein als beispielsweise die Kenntnis der Strategie. Durch die Betonung auch der gesellschaftlichen Verantwortung durch das Unternehmen – was von den Mitarbeitern positiv beurteilt wird – sind die wesentlichen (und für eine MAB sinnvollen) Interessengruppen einer Unternehmung in die Betrachtung aufgenommen (siehe Ulrich & Fluri, 1995).

Die Forderungen von Bleicher (1996) nach einer Gleichbehandlung von Strategie und Umsetzung in ihrer Wichtigkeit lassen sich mittels der Zahlen untermauern. Durch den intensiveren Kontakt zum disziplinarischen Vorgesetzten scheint hier die operative Seite zwar etwas stärker gewichtet zu werden. Insgesamt kann jedoch die Gleichwertigkeit in der Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit als erfüllt angesehen werden.

Nach der detaillierten Analyse der Einzeleinflüsse ist für die Beantwortung der Fragestellung

auch von Belang, wie sich der Einfluss operativer und strategischer Führung als Einheiten, d.h. in Form eines Indexes auf die Gesamtzufriedenheit auswirkt. Die Regressionsanalyse ergab, dass von der Varianz des Zufriedenheitsindex 80% ($F=5356.628$; $p=.000$) durch beide Führungsbereiche aufgeklärt werden können. Der Einfluss beider Bereiche kann als gleichwertig bezeichnet werden ($\beta_{\text{operativ}}=.499^{**}$, $\beta_{\text{strategisch}}=.498^{**}$). Die Korrelationen der Führungsindizes mit dem Kriterium spiegeln die Ergebnisse der Regression nochmals wider. Die Korrelationen liegen hierbei beide Male bei $r=.802$.

Als ein letzter Aspekt in der Betrachtung der Führung soll der Einfluss von *'Weiterbildung'*, *'Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten'* und *'Information'* als wichtigen Elementen des Führungsverhaltens näher betrachtet werden. Wenn sie auch nicht, wie in Tabelle 1 deutlich wird, zu den wichtigsten Einflussfaktoren der Gesamtzufriedenheit gehören, so verfügen sie dennoch über signifikante Gewichte, deren Bedeutung noch differenzierter erschlossen werden kann.

Hierbei soll eine Korrelationsanalyse der Endfragen dieser Bereiche mit den Führungsindizes Aufschluss über die Bedeutung für Führung im Allgemeinen geben. Die Ergebnisse zeigen, dass ein hoher Zusammenhang sowohl mit dem operativen als auch mit dem strategischen Index vorliegt. Die Korrelationen mit dem operativen Bereich liegen etwas höher, was sich durch die Tatsache erklären lässt, dass einzelne Items der Module sich im operativen Index wieder finden. Insgesamt bewegen sich die Werte zwischen $r=.439$ und $r=.616$. Der wesentliche Faktor für den operativen Index scheint *'Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten'* zu sein ($r=.616^{**}$). Der strategische Index wird stark durch die Zufriedenheit mit dem Informationsfluss determiniert ($r=.563^{**}$).

5. Diskussion und Ausblick

Die Ergebnisse und Interpretationen der vorliegenden Untersuchung zeigen, dass eine MAB im Rahmen des EFQM-Excellence Modells wesentliche Funktionen übernehmen kann, zumindest in ihr inhaltlich verbundenen Themen wie Führung oder Mitarbeiterorientierung. Wird sie in ihrer eigentlichen Vielfalt – als Diagnose-, Organisationsentwicklungs- und Strategieunterstützungsinstrument – eingesetzt, bildet sie den Prozess der Selbstbewertung bereits in einem sehr hohen Maße ab. Allerdings darf die Selbstbewertung nicht als Hauptintention des Modells missverstanden werden. Durch eine reine Datensammlung lässt sich der TQM-Gedanke nicht vermitteln. Dazu

müssen die Einstellungen der Beteiligten 'erreicht' werden.

Hinsichtlich der Folgeprozesse einer Selbstbewertung rückt die Organisationsentwicklung stärker in den Vordergrund. Welche unterstützenden Aufgaben können oder müssen dabei Personalführungsinstrumente einnehmen? Wie eng soll eine Kopplung des Engagements der Führungskraft an ihre Entlohnung sein? Hilft ein höheres Maß an Vorgesetztenbeurteilung die Veränderungsbereitschaft und Offenheit der Leitenden zu erhöhen? Zwar postuliert das EFQM-Modell bereits eine solche Verknüpfung, die Realität kann dies allerdings noch nicht abbilden. Weitere Erkenntnisse wissenschaftlicher Forschung könnten mehr Transparenz über mögliche Zusammenhänge bzw. über die 'beste' Verbindung beider Elemente schaffen und Ansatzpunkte für die Praxis liefern.

Über die Vorbildfunktion hinaus kommt dem Vorgesetzten im Wesentlichen die Aufgabe zu, die Voraussetzungen für eine bestmögliche Erfüllung und Bewältigung der Aufgaben zu schaffen. Wie deutlich wurde, sind dies Kommunikation, Informationsfluss, Förderung und Unterstützung von Weiterbildung und -entwicklung in einem vertrauensvollen Klima. In welche Richtung die Förderung erfolgt, lässt sich wieder-

um an der Strategie des Unternehmens ausrichten, wodurch beide Aspekte – operativ und strategisch – miteinander verbunden wären (siehe Bleicher, 1996). Elementar ist an dieser Stelle die Bereitschaft zu Innovation und Veränderung durch das Management, die das langfristige, erfolgreiche Bestehen der Unternehmung zu sichern vermag (Malik, 1981).

An dieser Stelle zeigen die Ergebnisse wiederum, dass eine Verbindung strategischer und operativer Führung in einer Person nicht so leicht durchzuführen ist, wie dies die Theorie fordert. Welche Form der Unterstützung benötigt eine bislang eher operativ vorgehende Führungskraft? Wie lassen sich Arbeitsalltag und visionäres Denken und Handeln ohne Verlust an Produktivität vereinen? Theorie und Praxis sollten an diesem Punkt näher zusammenrücken.

Die MAB kann somit allgemein als Instrument zur Unternehmensanalyse dienen, wodurch wieder ein Schritt in Richtung ganzheitliche Unternehmensführung getan wäre. Sie stellt Informationen zur Verfügung, die zum einen im Rahmen eines Managementsystems eingesetzt werden, zum anderen aber auch wertvolle Ansatzpunkte für eine Optimierung des Führungsverhaltens auf allen Ebenen bieten können. ■

Literatur

- Becker, P. (2001). *Prozessorientiertes Qualitätsmanagement: nach der Revision 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 – Zertifizierung und andere Managementsysteme*. Renningen-Malmsheim: expert-Verlag.
- Bergler, R. & Piwinger, M. (2000). Die Mitarbeiterbefragung als Instrument der Entwicklung von Strategien der Unternehmensentwicklung bei Vorwerk. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 73-102). Berlin: Springer.
- Bleicher, K. (1996). *Das Konzept Integriertes Management* (4. Aufl.). Frankfurt: Campus.
- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Brüggemann, M., Hunecke, R. & Mütze, S. (1999). Arbeitsmotivation als Qualitätsfaktor. *Qualität und Zuverlässigkeit*, 44 (10), 1274-1278.
- Bungard, W. (1997). Mitarbeiterbefragung als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements* (S. 5-14). Weinheim: Psychologie Verlagsunion.
- Domsch, M. E. & Ladwig, D. H. (2000). Mitarbeiterbefragungen – Stand und Entwicklungen. In M. E. Domsch & D. H. Ladwig (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S. 1-14). Berlin: Springer.
- European Foundation for Quality Management (1999). *Das EFQM-Modell für Excellence*. Brüssel.
- Horváth, P. (1994). *Controlling* (4. Aufl.). München: Vahlen.
- Kamiske, G. F. (2000). *Der Weg zur Spitze – Business Excellence durch Total Quality Management*. München: Hanser.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kappler, A. (2000). *Balanced Scorecard. io-Management*, 69 (7/8), 34-38.
- Leupold, M. (1983). *Beeinflussung der Führungssituation durch Mitarbeiterbefragungen*. Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München. Ottobrunn: Messerschmitt-Bölkow-Blohm.
- Link, J. (1996). *Führungssysteme: Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen*. München: Vahlen.
- Malik, F. (1981). Das St. Galler Konzept der integrierten Management- und Unternehmensentwicklung. In E. Brauchlin (Hrsg.), *Konzepte und Methoden der Unternehmensführung* (S. 237-257). Bern: Haupt.
- Perlitz, M. & Seger, F. (1999). Strategische Unternehmensführung. In A. Kieser & W. A. Oechsler (Hrsg.), *Unternehmenspolitik* (S. 211-271). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schütz, E. (2001). *Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung unter Bezugnahme auf das EFQM Excellence Modell*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Lehrstuhl Psychologie I, Universität Mannheim.
- Schwaninger, M. (1994). *Managementsysteme*. Frankfurt: Campus.
- Simon, W. (1999). Das EFQM-Modell – Die bessere Alternative zur DIN ISO 9000ff. *Industrie Management*, 15 (3), 45-47.
- Töpfer, A. (1995). Kunden-Zufriedenheit durch Mitarbeiter-Zufriedenheit. *Personalwirtschaft*, 22 (8), 10-15.
- Ulrich, H. & Probst, G. (1988). *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*. Bern: Haupt.
- Ulrich, P. & Fluri, E. (1995). *Management. Eine konzentrierte Einführung*. Stuttgart: Haupt.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wallner, I. (1999). Leitbildorientierte Mitarbeiterbefragung. *Personal*, 51 (11), 566-570.