

»Open Line« — Eine Mitarbeiterbefragung als Beitrag zum partizipativen Führungsstil



Eberhard SCHAUMANN, Dkfm. Dr., Jahrgang 1943, Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien, von 1969 — 1974 tätig als Personalassistent und Verkaufsassistent in der Mineralölwirtschaft, seit 1974 als Personaldirektor der Hewlett-Packard GmbH. Wien verantwortlich für Personal- und Ausbildungsfragen.

Fragen des Führungsstils und der Motivation von Mitarbeitern gewinnen in den Betrieben immer mehr an Bedeutung. Und das mit gutem betriebswirtschaftlichen Grund. Zeigen doch auch Befragungen österreichischer Arbeitnehmer zunehmendes Interesse an Führungsstilfragen [1]. In allen entwickelten Industrieländern ist das wohl ähnlich. Mehrere Weltkonzerne bemühen sich daher, die Ansichten ihrer Mitarbeiter (z.B. durch Befragungen) kennenzulernen. Die Analyse der Befragungsergebnisse und geeignete Maßnahmen sollen mit dazu beitragen, noch besser motivierte Mitarbeiter zu erreichen. So auch bei Hewlett-Packard.

1. ...wie »Open Line« begann

1979 führte Hewlett-Packard (HP) unter Anleitung eines externen Meinungsforschungsinstituts erstmals eine Mitarbeiterbefragung [2] durch. Diese war auf die USA beschränkt. Offene Kommunikationswege haben bei HP immer einen hohen Stellenwert gehabt. Seit 1979 gab es zahlreiche Veränderungen und fortgesetztes Wachstum, so daß die Konzernleitung beschloß, im Jahre 1985 »Open Line« neuerlich und in allen Konzerntöchtern weltweit durchzuführen.

2. Die Philosophie

Im Rahmen des »Managements durch Zielvereinbarung« ist »Führungsstil« eines von sieben definierten HP Konzernzielen. »Führung durch Zielvereinbarung« ermöglicht im Gegensatz zur »Führung durch Anweisung« individuelle Freiheit und persönliche Beiträge. Dieses Führungsprinzip verlangt andererseits von jedem Mitarbeiter, daß er Initiative und Arbeitsfreude entwickelt.

Enge Zusammenarbeit und gegenseitiges Verständnis zwischen einzelnen Mitarbeitern, verschiedenen Geschäftsbereichen und Ebenen der Organisation sind die Grundlagen für unser Wachstum und unternehmerischen Erfolg. Vertrauen und Verständnis entstehen jedoch nur, wenn die Unternehmensziele realistisch sind, von jedem Mitarbeiter verstanden werden und den Grundcharakter des Unternehmens widerspiegeln.

Dieses hohe Anspruchsniveau im Führungsstil bedarf fortgesetzter Anstrengungen im gesamten Unternehmen. Festzustellen, wie gut es nun tatsächlich mit der Verwirklichung dieser »HP Ways« bestellt ist — dafür erscheint eine Mitarbeiterbefragung wie »Open Line« sehr gut geeignet.

3. »Open Line« als Prozeß

Die wichtigsten Stufen des Ablaufs von »Open Line« zeigt Abb. 1.

3.1 Informationstreffen mit dem Konzern-Management

Während dieser Treffen werden die spezifischen Ziele der Mitarbeiterbefragung diskutiert, darüber entschieden, welche Zielgruppen befragt werden sollen, ein Zeitplan festgelegt und ein zentraler Koordinator ernannt. Soweit zutreffend, wird »Open Line« mit dem Betriebsrat besprochen.

3.2 Auswahl des Koordinators

Der Koordinator ist ein Mitarbeiter von HP und zugleich Mitglied des »Open Line« Teams. Dieses hat folgende Aufgaben: Arbeitsgruppen zu definieren, Interviews zu vereinbaren und die Verwaltung des Fragebogens zu übernehmen, sowie das Feedback zu organisieren. Üblicherweise

kommt der Koordinator aus der Personalfunktion.

3.3 Interviews

Es wird eine repräsentative Stichprobe aus den zu befragenden Mitarbeitern für Einzel- und Gruppeninterviews ausgewählt. Weiters wird in Meetings mit bestimmten Managern entschieden, ob »Open Line« z.B. Fragen über spezielle Trainingsprogramme, neu formulierte Firmengrundsätze etc. enthalten soll. Diese Interviews sind geeignet, Probleme aufzudecken, welche die zu befragenden Mitarbeiter betreffen. Die Fragen können dann dahingehend formuliert werden.

3.4 Entwurf des Fragebogens

Nach dem Abschluß der Interviews wird der Fragebogen erstellt. Dieser enthält einen Standardsatz an Kernfragen, um den Vergleich mit Normdaten zu ermöglichen,

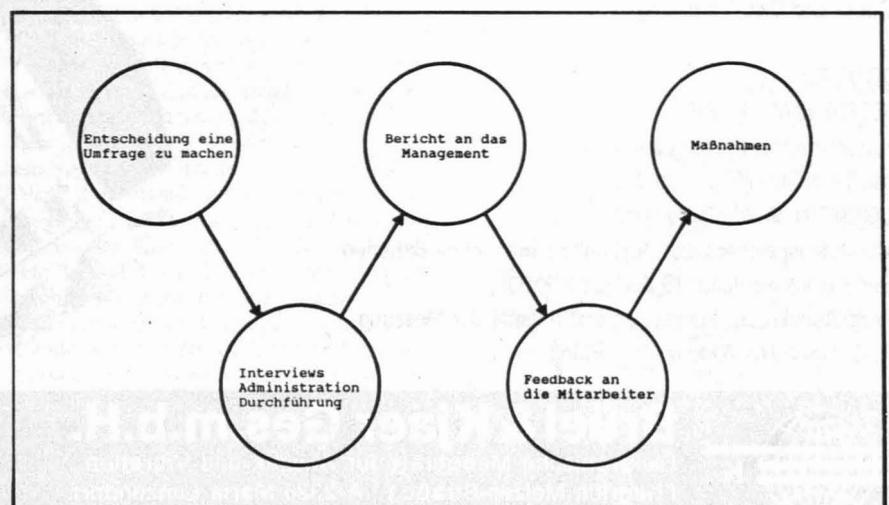


Abb. 1: Die wichtigsten Stufen von »Open Line«



einen Satz an unternehmensspezifischen Fragen und einen Anhang für Fragen, die sich an spezifische Gruppen wie Manager oder Verkäufer richten.

3.5 Vortest des Fragebogens

Der Entwurf des Fragebogens wird stichprobenartig getestet. Damit soll die Verständlichkeit der Fragen überprüft werden.

3.6 Abschluß des Fragebogens

Änderungen zufolge des Vortests werden nach Überprüfung durch das Management vorgenommen.

3.7 Verteilung der Fragebögen

Die Fragebögen werden im Betrieb verteilt oder an die Wohnadressen geschickt. Das entscheidet der lokale Koordinator.

3.8 Analyse der Daten

Die Daten werden je nach Wunsch analysiert — nach Unternehmensgruppen, Abteilungen, Arbeitsgruppen, Geschlecht, Lebensalter, Dauer der Betriebszugehörigkeit etc.

3.9 Bericht an das Management

Über die Umfrageergebnisse wird dem Top-Management berichtet, andere Managementebenen werden über Wunsch ebenso informiert.

3.10 Bericht an die Mitarbeiter

Alle Mitarbeiter erhalten den Gesamtbericht über »Open Line«. Darin ist üblicherweise ein Vergleich der Umfrageergebnisse mit normativen Daten enthalten.

3.11 Schulung des Feedback-Leaders

Das Feedback soll die weiterführende Analyse der »Open-Line«-Ergebnisse durch Mitarbeitergruppen ermöglichen. Der Feedback-Leader wird speziell geschult in Dateninterpretation und in der Leitung von Diskussionen.

3.12 Analysegruppen

Analysegruppen von sechs bis acht HP-Mitarbeitern treffen unter Leitung des Feedback-Leaders zusammen. Diese Gruppen werden stichprobenartig zusammengestellt. Sodann erarbeitet jede Analysegruppe aus einem spezifischen Teil des Datenergebnisses Empfehlungen. Durch diese Vorgehensweise nimmt der Mitarbeiter am Entscheidungsprozeß teil, was eine Voraussetzung für erfolgreiche betriebliche Veränderungen ist.

»Die Psychologen untersuchen das Bedürfnis nach Selbstbestimmung in einem 'Illusion des Einflusses' genannten Forschungsgebiet. Auf einen einfachen Nenner gebracht, besagen die Ergebnisse, daß Menschen, die glauben, einen vielleicht auch nur bescheidenen persönlichen Ein-

fluß auf ihr Geschick zu haben, ihre jeweilige Aufgabe beharrlich weiterverfolgen. Sie leisten mehr. Sie engagieren sich letzten Endes mehr.« [3]

3.13 Management Entscheidung

Die Empfehlungen der Mitarbeiter werden dem jeweils zuständigen Manager weitergeleitet, der die zu treffenden Maßnahmen entscheidet.

4. Inhalt des Fragebogens

Die Befragung wurde weltweit in allen funktionalen und hierarchischen Bereichen durchgeführt. In größeren Betriebsstätten wurde eine Stichprobe von Mitarbeitern befragt, in kleineren Betriebsstätten, wie z.B. »HP Österreich«, wurden alle Mitarbeiter befragt.

»Open Line« war nach folgenden 18 Kategorien gegliedert:

- 1 Arbeitsorganisation
- 2 Arbeitseffizienz
- 3 Management
- 4 Vorgesetzte
- 5 Arbeitsbeziehungen
- 6 Ausbildung
- 7 Kommunikation
- 8 Leistung und Entwicklung
- 9 Entlohnung
- 10 Sozial- und Sonderleistungen
- 11 Arbeitsbedingungen

DER SCHRITT IN DIE ZUKUNFT MIT DEM
PROGRAMMIERBAREN MODULSCHALLPEGELMESSER
TYP 2231 IEC 651 Typ 1 (Typ 0)



**MODUL BZ 7101:
STATISTISCHER
ANALYSATOR**

- Momentan-Schallpegel
- LEQ ■ L_N (0,0-99,9)
- Cum.- und Dist.-Verteilung

**MODUL BZ 7103:
FREQUENZANALYSE**

- Automatische Frequenzanalyse mit Terz/Oktavfilter Typ 1625

ALLGEMEIN: ■ 70-dB-Dynamik

- Meßdatenspeicher nach Abschalten, auch ohne Batterien
- Serielle Schnittstelle RS 232 C (ZI 9100)
- Programmierbare Funktionen und Abläufe der Messung
- A, C, Lin (2 Hz-70 kHz) Bewertung

MODUL BZ 7100: Integrierender Schallpegelmesser

- Peak 1 sec
- RMS 1 sec
- RMS max 1 sec
- SPL min
- SPL max
- Max Peak
- LEQ
- SEL



Brüel & Kjaer Ges.m.b.H.

Elektronische Meßgeräte für Akustik und Vibration
Friedrich Melzer-Straße 1 · A-2326 Maria Lanzendorf
Tel. 02235/563*0 — FS.: 132589 bukwi a

- 12 Arbeitszufriedenheit
- 13 Arbeitsplatzsicherheit
- 14 Geschäftspolitik und Praxis
- 15 Unternehmensbild
- 16 Unternehmenswandel
- 17 Reaktion auf Umfrage
- 18 Marketing/Verkauf/Kundenunterstützung

Im Rahmen von etwas über 200 Feststellungen war jeder Mitarbeiter aufgerufen, nach einer fünfteiligen Skala, die von »stimme voll zu« bis zu »stimme nicht zu« reichte, um seine Meinung gefragt. Weitere 70 Feststellungen verlangten von den Mitarbeitern mit Führungsverantwortung eine Stellungnahme.

Beispielsweise beinhaltete die Kategorie 7 »Kommunikation« die nachstehenden Feststellungen:

Kommunikation

- Frage 8: Es wird wenig getan, um Meinungen und Ansichten der HP-Mitarbeiter in Erfahrung zu bringen.
- Frage 19: Bei HP kann man meistens sagen, was man denkt.
- Frage 23: Wenn ich mit einer Entscheidung meines Chefs in einer wichtigen Angelegenheit nicht einverstanden bin, scheue ich mich nicht, mich damit an den nächsten Vorgesetzten zu wenden.
- Frage 42: Gewöhnlich erfahren wir wichtige Dinge zuerst durch die Gerüchteküche.
- Frage 74: Ich bin damit zufrieden, wie man mit Beschwerden von Mitarbeitern umgeht.
- Frage 85: Folgende Personen verstehen es ausgezeichnet, uns über Dinge auf dem Laufenden zu halten, die uns betreffen:
 - a. Mein direkter Vorgesetzter
 - b. Das Management von HP Österreich
 - c. Das Corporate Management in Genf und USA
- Frage 119: Über die Aktivitäten anderswo bei HP gibt es genügend Information:
 - a. Innerhalb Österreich/Jugoslawien/Osten
 - b. Außerhalb Österreich/Jugoslawien/Osten
- Frage 123: Bitte bewerten Sie wie informativ die folgenden HP Kommunikationskanäle sind:
 - a. Schwarzes Brett
 - b. »Measure« Hauszeitung
 - c. Interne Mitteilungen (Memos)
 - d. HP desk (elektronische Informationsübertragung)
 - e. Gespräche beim Kaffee
 - f. Friday Morning Speech
 - g. Mitteilungen des Betriebsrats

Zum Verständnis: Die obige Numerierung entspricht dem Fragebogen und - 123e. Gespräche beim Kaffee: Bei HP

gibt es weltweit offizielle Kaffeepausen. Hier treffen Mitarbeiter bei Kaffee und Kuchen zusammen und unterhalten sich privat oder geschäftlich. Der damit gewonnene bessere Kontakt untereinander hilft bei der Bewältigung der betrieblichen Arbeit und

- 123f: Friday Morning Speech: Der Generaldirektor oder andere Führungskräfte informieren die Mitarbeiter über Geschäftsgang, organisatorische Änderungen, betriebliche Aktivitäten, neue Mitarbeiter etc.

5. Ergebnisse von »Open Line«

Nun zu den Ergebnissen von »Open Line«. Ein erster Erfolg war, daß 98% der Mitarbeiter von HP Österreich an der Befragung teilgenommen haben. Damit ist eine wichtige Grundlage für die weitere Gestaltung des Arbeitslebens bei HP gegeben.

Auffallend war eine starke Differenzierung der Antworten, was auf ein außergewöhnlich hohes Maß an Ehrlichkeit schließen läßt. Die Anonymität war auch förderlich für das Formulieren von Kommentaren. Immerhin gaben 27,5% der antwortenden Mitarbeiter 171 Kommentare. Diese bezogen sich z.B. auf Arbeitsdruck, Rückgang an Kommunikation, Notwendigkeit die HP-Unternehmensphilosophie durch persönliches Beispiel wieder mehr zu festigen und vermutete Zunahme an Bürokratie.

Bei aller kritischer Diskussion darf jedoch nicht vergessen werden: Die Befragung hat dem Unternehmen insgesamt ein sehr gute Zeugnis ausgestellt. In den 18 Kategorien von »Open Line« wurden zwischen 60 und 80% positive Antworten gegeben. Ergebnisse über 60% sind nach Auskunft des externen Meinungsforschungsinstituts bereits als ausgesprochen zufriedenstellend zu bezeichnen. Die Frage, ob die Mitarbeiter Hewlett-Packard als Arbeitgeber empfehlen würden, beantworteten 86% positiv.

Interessant wäre nun ein zwischenbetrieblicher Vergleich. Jedoch fehlt dazu die notwendige Gleichartigkeit von Mitarbeiterbefragungen, die an sich nur in wenigen Betrieben in Österreich durchgeführt werden. Ein Vergleich aufgrund einer nationalen Norm läßt sich mangels bisher in Österreich stattgefundener vergleichbarer Befragungen nicht durchführen. Immerhin fanden wir aber, daß der Arbeitswertewandel (vgl. [1]) bei unseren Mitarbeitern auch in Richtung Postmaterialismus sehr weit entwickelt ist. In einigen europäischen Ländern und in den USA existiert eine nationale Norm. Dort wurde dann auch der nationale Vergleich gezogen.

Ein Vergleich der Umfrageergebnisse von einem Land zum anderen, was vielleicht bei einem multinationalen Konzern nahelegen würde, war aus zwei Gründen nicht anzustellen. Zum einen gibt es kulturell be-

dingte Grundhaltungen, welche derartige Umfragen länderweise stark beeinflussen, zum anderen zeigte »Open Line«, daß 95% der aufgeworfenen Themen lokalen Ursprungs sind und lokal gelöst werden müssen.

In diesem Zusammenhang haben die Analysegruppen bei »HP Österreich« aus über 2000 Seiten Datenmaterial 40 Themen definiert. Für alle wurden inzwischen Antworten gefunden. Einige Themen können als erledigt gelten, für andere gilt, daß die Aufgabe jetzt erst richtig beginnt.

»Open Line« ist somit ein entscheidendes Werkzeug zur Weiterentwicklung unserer Organisation und muß zu einem andauernden Verbesserungsprozeß auf der Grundlage unserer Ziele, Werte und Kultur genutzt werden.

Literatur:

- [1] BRETSCHNEIDER, R.; DOLLINGER, R.; LAMEL, J.; ULRAM, P.: Flexible Arbeitszeiten, Böhlau Verlag 1985.
- [2] NAISBITT, John: Megatrends des Arbeitsplatzes, Hestia Verlag, Bayreuth 1985, S. 76.
- [3] PETERS, Thomas; WATERMANN, Robert H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen, 10. Aufl., Landsberg 1984, S. 109.

