

---

## 13. *Beteiligungsmethoden*

---

Die in diesem Kapitel beschriebenen Methoden sind in der Praxis erprobte Vorgehensweisen, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem Prozeß der qualifizierenden Arbeitsgestaltung effizient und konstruktiv mit dem Ziel zu beteiligen, die betriebliche Leistung und Organisation sowie gleichzeitig die Qualität der Arbeit und des Arbeitslebens zu verbessern.

- Methode 1 – *“Ermitteln von Interessenübereinstimmungen und Interessenkonflikten”* – dient dazu, sich objektive Interessen von Betrieben und Arbeitnehmern zu vergegenwärtigen und zu klären, wo qualifizierende Arbeitsgestaltung in diesem Spannungsfeld gezielt genutzt werden kann.
- Ziel der Methoden 2 – *“Subjektive Tätigkeitsanalyse”* – und 3 – *“Wunsch-Arbeitsplatz”* – ist eine kritische Bewertung der bestehenden Arbeit. Das Ergebnis bildet den Ausgangspunkt für die Ermittlung von Lösungen, die eine qualifizierende Arbeitsgestaltung ermöglichen und fördern.
- Methode 4 – *“Verbesserung der Kundenorientierung”* – verknüpft die Bewertung arbeitsbezogener Probleme und organisatorischer Hindernisse mit Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung.
- Methode 5 – *“Kartenwoche”* – ist eine strukturierte Vorgehensweise, um zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die *“1000 Ecken und Kanten”* zu ermitteln, an denen man sich täglich stößt. Gleichzeitig werden *“aktionsmäßig”* Lösungen gesucht und realisiert.
- Methode 6 – *“Vier Fragen zu meinem Unternehmen”* – ist ein Kurzverfahren zur raschen und breit abgestützten Bestimmung von Stärken und Schwächen bei den betriebli-

chen Zielen, Leistungen und Aufgaben. Die Vorgehensweise kann auch als Einstieg für weiterführende Beteiligungsmethoden genutzt werden.

- Methode 7 – “*Messung der Arbeitszufriedenheit*” – ermittelt die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand von wichtigen Merkmalen der Arbeitssituation sowie dem Stellenwert derselben Merkmale. Ausgehend vom Vergleich der Ergebnisse werden Wirkungszusammenhänge und Handlungsfelder eruiert.
- Allgemeine Hinweise für die *Moderation von Workshops* finden sich am Ende dieses Kapitels.

Zwei Aspekte sind bei allen Methoden speziell zu beachten:

- a) Mitbeteiligung schafft Erwartungen. Der Erfolg der Methoden hängt darum weitgehend davon ab, zu welchen Ergebnissen die Mitarbeiterbeteiligung führt. Wenn das Management nicht gewillt ist, tatsächlich Veränderungen vorzunehmen oder die Beteiligten über erfolgte bzw. geplante Veränderungen zu informieren, wird der Einsatz dieser Methoden mehr Probleme schaffen als lösen.
- b) Es ist erforderlich, die direkt betroffenen Führungskräfte der mittleren/unteren Ebenen aktiv in den Beteiligungsprozeß einzubeziehen. Nur so kann von dieser Gruppe erwartet werden, daß sie Vorschläge der Mitarbeiter/innen aufnimmt und angemessen handelt. Dies entspricht der in den vorhergehenden Kapiteln wiederholt geforderten Beteiligung von oben nach unten – wie auch von unten nach oben.

### **Methode 1: Ermitteln von Interessenübereinstimmungen und Interessenkonflikten**

Die erste Methode steht auf einer anderen Ebene als die nachfolgenden: Sie dient nicht direkt der Unterstützung des eigentlichen Partizipationsprozesses, sondern hilft, dessen Voraussetzungen zu schaffen. Durch die Analyse der betrieblichen Interessenkonstellation soll geklärt werden, ob eine bestimmte Frage im Rahmen qualifizierender Arbeitsgestaltung partizipativ überhaupt sinnvoll angegangen werden kann oder ob sie nicht vielmehr in das Feld betrieblicher Aushandlungsprozesse gehört.

Die betriebliche Wirklichkeit steht im Spannungsfeld unterschiedlicher Interessengruppen. Im modernen Betrieb gehören dazu die Kunden, die Beschäftigten und ihre kollektive Vertretung (Gewerkschaft, Betriebsrat), das Management, die Kapital-

geber (Aktionäre), Lieferanten oder andere Geschäftspartner sowie auch die breitere Öffentlichkeit. Von den Zielen, die diese Interessengruppen verfolgen, unterscheidet die Industriosociologie ihre sogenannten *„objektiven“ Interessen*. Damit ist etwas gemeint, das der eigenen Interessengruppe dient – unabhängig davon, ob diese es auch ausdrücklich anstrebt oder nicht. Beispielsweise ist Gesundheit ein objektives Interesse aller Menschen – unabhängig davon, ob sie etwas dafür tun oder nicht oder ihre Gesundheit als etwas wichtiges bezeichnen oder nicht.

In einigen Bereichen überschneiden sich die objektiven Interessen der obengenannten Gruppen, in anderen Bereichen bestehen Interessengegensätze. Das Interesse der Beschäftigten an angemessenen und steigenden Löhnen kann zum Beispiel in Konflikt stehen mit dem Interesse des Managements, Kosten zu senken. Oder die Mißachtung von Arbeits- und Umweltschutzvorschriften mag einem Betrieb kurzfristig Investitionen ersparen, kann jedoch die Gesundheit der Beschäftigten beeinträchtigen oder eine breitere Öffentlichkeit betreffen, wenn Boden oder Grundwasser durch gesundheitsschädigende chemische Substanzen verunreinigt werden.

Aber nicht alle Interessen sind unterschiedlich. Bei der qualifizierenden Arbeitsgestaltung geht es darum, objektive *Interessenübereinstimmungen zu nutzen, ohne dabei Interessengegensätze zu verschleiern*. Die Förderung der Qualifikationen und Fähigkeiten der Beschäftigten kann zwar eine Investition bedeuten und zu einer kurzfristigen Kostensteigerung führen, langfristig jedoch im Interesse der Kunden, der Beschäftigten, des Managements und der Kapitalgeber liegen, wenn die Ergebnisse qualifizierender Arbeitsgestaltung zu erhöhter Arbeitszufriedenheit, verbesserter Qualität, weniger Ausschuß und somit erhöhter Betriebseffizienz und Konkurrenzfähigkeit führen.

Die beiden nachfolgenden Tabellen stellen ein analytisches Hilfsmittel dar, um zu ermitteln,

- welche objektiven betrieblichen Interessen mit den Arbeitnehmerinteressen durch qualifizierende Arbeitsgestaltung in Einklang gebracht werden können und
- welche Interessengegensätze nicht oder kaum überbrückbar sind und somit Gegenstand ständiger Interessenvertretung und Verhandlungsprozesse sein müssen.

Obwohl die folgenden Tabellen die verschiedenen Interessengruppen (z.B. Management, Kunden, Kapitalgeber) unter der Kategorie *„betriebliche Interessen“* zusammenfassen und diese den *„Arbeitnehmerinteressen“* gegenüberstellen, darf nicht vergessen

werden, daß es auch innerhalb dieser Interessengruppen mögliche Interessenkonflikte gibt. So können zum Beispiel gewisse, vom Management verordnete Kostensenkungsstrategien im kurzfristigen Interesse der Aktionäre sein, die langfristige Zielerreichung des Betriebs jedoch beeinträchtigen. Andererseits können auch Gewerkschaften organisationsbedingte Interessen haben, die nicht in jedem Fall zum langfristigen Wohlergehen ihrer Mitglieder beitragen.

Die *Zielgruppe* dieser Methode sind jene Personen, die unter sich klären, ob ein betrieblicher Prozeß qualifizierender Arbeitsgestaltung in Gang gesetzt werden und worauf er abzielen soll. Möglicherweise kann es von Nutzen sein, wenn Managementvertretung und Beschäftigtenvertretung zuerst ihre eigenen Bewertungen der möglichen Übereinstimmungen respektive Gegensätze ihrer objektiven Interessen vornehmen. Diese beiden Analysen können einander dann gegenübergestellt werden und die Diskussions- und Verhandlungsgrundlage dafür bilden, wie ein qualifizierender Arbeitsgestaltungsprozeß die übereinstimmenden Interessen befriedigen kann. Es ist allerdings sicherzustellen, daß die Beteiligten unterscheiden können zwischen den von ihnen tatsächlich verfolgten Zielen und dem, was soziologisch als ihre objektiven Interessen verstanden wird.

Die in Abbildung 13.1 dargestellten Matrizen zeigen auf, welche Interessenkombinationen von einem qualifizierenden Arbeitsgestaltungsprozeß begünstigt werden und welche nach wie vor gegensätzlich bleiben. Die folgenden Tabellen entsprechen *unserer* Einschätzung von übereinstimmenden und gegensätzlichen Interessen. Leere Tabellen, die für eine eigene Einschätzung der Interessenkonstellation benützt werden können, sind im Anhang A.1 zu finden. Die Zeichen oder Symbole in der Tabelle sind wie folgt zu interpretieren:

- Diese Interessen können durch qualifizierende Arbeitsgestaltung in Einklang gebracht werden.
- Diese Interessen sind gegensätzlich. Die Arbeitnehmerinteressen und die betrieblichen Interessen können nur gegeneinander ausgehandelt werden.
- Konflikte können, müssen aber nicht entstehen. Besondere Aufmerksamkeit ist nötig.
- Kein besonderer Zusammenhang erkennbar.

Abbildung 13.1 Interessenmatrix (wird fortgesetzt)

		... bezogen auf:						
		Marktkonkurrenz			Arbeitsmarkt			
Betriebliche Interessen	Arbeitnehmerinteressen	Anpassung an neue Anforderungen	Konkurrenzfähigkeit (Preis, Termin, Qualität, Quantität)	Kostenminimierung; betriebswirtschaftliche Rentabilität	Sicherung von Personal (genügend, richtig qualifiziert)	Sicherung volkswirtschaftlicher Kaufkraft	Abwehr gegen äußere Zwänge (Tarif, Gesetze)	Stabilisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse
			Sicherer Arbeitsplatz	↔	↔	✂	+	+
	Angemessener, steigender Lohn	↔	✂	✂	+	+	✂	+
	Erhaltung der Arbeitskraft			↔	+	+	↔	+
	Erhaltung und Erweiterung der Qualifikation	+	+	↔	+	+	↔	+
	Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungen	+	+		+		↔	↔
	Verringerung der Trennung von Denken und Tun	+	+	+	+			
	Angemessene soziale Beziehungen		+		+			+
	Gesellschaftliche Wertschätzung der Arbeit		+		+	+		+
	Rentabilität nicht auf Kosten der Volkswirtschaft	↔	↔	✂		+	✂	+
	Sinnvolle Tätigkeit	+	+	+	+			
	Abwechslung und "Ellbogenfreiheit"	+	+	+	+			
	Vermeidung unnötiger Arbeiterschwernis	↔	↔	↔	+		↔	
	Positive Zukunftsentwicklung	+	+	+	+	+		+
	Betriebsidentifikation	+	+	+	+			+

Abbildung 13.1 Interessenmatrix (Fortsetzung)

**... bezogen auf den Betrieb selbst**

<b>Betriebliche Interessen</b>									
<b>Arbeitnehmer-interessen</b>	Optimale Nutzung von Ressourcen	Leistungsabforderung und -steigerung	Minimierung von Konflikten	Betriebspezifische Qualifizierung	Vermeidung von Schulungsaufwand	Vermittlung von Werten und Normen	Sicherung betrieblicher Herrschaft	Betriebliche Attraktivität (Stammbelegschaft)	Verhinderung von Solidarisierung
Sicherer Arbeitsplatz	☺		+	↔	☺	+	☺	+	☺
Angemessener, steigender Lohn	↔	+	+	↔	☺	+	☺	+	↔
Erhaltung der Arbeitskraft	+	☺	+	↔	↔	+	↔	+	↔
Erhaltung und Erweiterung der Qualifikation	+	+	+	↔	☺	+	↔	+	↔
Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungen	+		+	☺	☺	+	☺	+	☺
Verringerung der Trennung von Denken und Tun	+	+	+	↔	↔		☺	+	☺
Angemessene soziale Beziehungen	+		+				↔	+	↔
Gesellschaftliche Wertschätzung der Arbeit			+	↔	☺	+	↔	+	↔
Rentabilität nicht auf Kosten der Volkswirtschaft	☺	↔		☺	☺	↔	☺		↔
Sinnvolle Tätigkeit	+	+	+	↔	↔	+		+	
Abwechslung und "Ellbogenfreiheit"	+	+	+	↔	↔	+	↔	+	
Vermeidung unnötiger Arbeiterschwernis	↔	↔	+				↔	+	
Positive Zukunftsentwicklung	+	+	+	☺	☺	+	↔	+	
Betriebsidentifikation	+	↔	+	↔	↔	+	↔	+	☺

**Methode 2: “Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)”**

- Ziel:** Anregung und Befähigung einer Gruppe von Mitarbeiter/innen, ihre Arbeitssituation zu überdenken und Alternativen – besonders in Richtung Gruppenarbeit – zu erarbeiten<sup>1</sup>
- Zielgruppe:** Alle Mitarbeiter/innen in einer relativ unabhängigen soziotechnischen Systemeinheit (z.B. Arbeitsgruppe oder Abteilung), in der noch arbeitsteilig gearbeitet wird – Größenordnung ca. 5-15 Mitglieder
- Aufwand:** Gruppenbesprechungen: ca. 4 x 2 Stunden oder 1 Tag
- Material:**
- Fragebogen zur Subjektiven Tätigkeitsanalyse (siehe Anhang A.2)
  - Flip-Chart, Filzstifte
  - eine große Pinwand, Packpapier
- Moderation:** Vertreter/in der Ausbildungsabteilung, Betriebsratsmitglied, gruppenexterne Vertrauensperson oder externe Beratungsperson
- Vorgehen:**
- Phase 1*  
Bewertung aller in der Gruppe vorkommenden Tätigkeiten
- Phase 2*  
Erarbeiten von Verbesserungsvorschlägen
- Phase 3*  
Ermitteln vorhandener/fehlender Qualifikationen
- Phase 4*  
Planen und Vermitteln der fehlenden Qualifikationen; flankierende Schulung

*Phase 1: Bewertung der Tätigkeiten*

- a) Die Gruppe wird aufgefordert, als ersten Schritt der STA alle in ihrem Bereich vorkommenden Tätigkeiten oder Teiltätigkeiten gemeinsam auf einem Flip-Chart aufzulisten.
- b) Die sechs Bewertungskriterien (vgl. Tab. 13.1) werden kurz erläutert. Die Gruppenmitglieder müssen dabei diese Kriterien nicht alle auf dieselbe Art verstehen (richtige oder falsche Interpretationen gibt es ohnehin nicht). Unterschiedliche Sichtweisen können die anschließende Diskussion befruchten!
- c) Auf der Pinwand wird Tabelle 13.2 aufgezeichnet.

Tabelle 13.1 Kriterien einer gut gestalteten Arbeit

A. *“Ellbogenfreiheit”, Entscheidungsmöglichkeiten*

---

Man hat das Gefühl, sein eigener Meister zu sein. Echte Entscheidungen können selbst getroffen werden. Vorgesetzte schauen einem nicht ständig auf die Finger. Sie definieren Ziele und Aufgaben jedoch so, daß man weiß, worauf es ankommt.

B. *Abwechslung bei der Arbeitstätigkeit*

---

Nicht ständig im gleichen Trott arbeiten müssen. Um Langeweile und Ermüdung zu vermeiden, können von Zeit zu Zeit andere Arbeiten verrichtet werden.

C. *Möglichkeiten, Neues zu lernen*

---

In der Arbeit tauchen ab und zu neue Probleme auf, die man nicht einfach mit Routine bewältigen kann. Dazulernen kann man dabei aber nur, wenn diese Probleme nicht als Störung auftreten, sondern als Herausforderung gesehen werden können. Entsprechende Ziele muß man selber setzen können. Nur wenn man selbst kontrollieren kann, ob und wie man seine Ziele erreicht hat, kann man sein zukünftiges Verhalten entsprechend verbessern.

D. *Gegenseitige Unterstützung und Respekt*

---

Die Tätigkeiten sind so gestaltet, daß man sich gegenseitig auch helfen kann. Der Erfolg der eigenen Arbeit hängt auch ab vom Erfolg der Arbeit der Kollegen und Kolleginnen. Jede Arbeit ist für das Ganze so wichtig, daß man sich gegenseitig respektieren kann.

E. *Sinnvoller Beitrag für den Betrieb und die Kunden*

---

Der Beitrag der eigenen Arbeit an die Betriebsziele und der Nutzen für die Kunden ist erkennbar. Man könnte seinen Kindern davon erzählen.

F. *Positive Zukunftsaussicht*

---

Die Arbeit ist keine “Sackgasse”. Man kann sich darin (und darüber hinaus) persönlich weiterentwickeln. Dazu bietet die Arbeit die entsprechenden Anreize und die nötige materielle Sicherheit.



Tabelle 13.2 Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)

	Tätigkeit 1	Tätigkeit 2	Tätigkeit 3	Tätigkeit n
“Ellbogenfreiheit”				
Abwechslung				
Möglichkeiten, Neues zu lernen				
Unterstützung + Respekt				
Sinnvoller Beitrag für Betrieb + Kunden				
Positive Zukunftsaussicht				
<b>TOTAL</b>				

d) Die Gruppe erhält nun die Aufforderung, alle Tätigkeiten nach jedem Kriterium zu bewerten. Den Tätigkeiten soll dabei für jedes Kriterium ein Punktwert von 0-10 gegeben werden (0 = schlechtester Punktwert; 10 = bester Punktwert).

Beispiel: Eine Tätigkeit, die ein optimales Maß an Abwechslung bietet, erhält den Punktwert 10. Dabei sollen nicht aktuelle Verhaltensweisen (z.B. “Unterstützen sich die Kollegen tatsächlich?”), sondern die Potentiale der Tätigkeiten bewertet werden: “Ist die Tätigkeit grundsätzlich so, daß man sich gegenseitig unterstützen kann?”

Der/Die Moderator/in soll die Gruppe während der Diskussion und Bewertung allein lassen. Die Gruppe soll aber immer gemeinsam zu einer Beurteilung kommen, d.h. Tätig-

keiten werden auch von denjenigen beurteilt, die sie bislang nicht ausgeübt haben.

- e) Am Schluß der Bewertung soll pro Tätigkeit das Total der erreichten Punktzahl errechnet und eingetragen werden.
- f) Nun wird der/die Moderator/in wieder dazugeholt.

#### *Phase 2: Verbesserungsvorschläge*

Die Gruppe wird aufgefordert, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Das Ziel ist es, *die punktärmeren Tätigkeiten zu verbessern, ohne daß die punktreicheren dadurch Punkte verlieren*. Die Vorschläge, die ganz unterschiedlicher Art sein können, werden auf einem Flip-Chart gesammelt. Erfahrungsgemäß werden immer auch Vorschläge bezüglich der Zusammenarbeit und der Arbeitsverteilung gemacht.

Eventuell wird es später notwendig sein, die einzelnen Vorschläge weiter zu konkretisieren. Dies kann wiederum die Aufgabe der Gruppe selbst oder einer z.B. technischen Expert/innen-gruppe sein.

#### *Phase 3: Qualifikationsbedarf*

- a) Zunächst ist auf einer Polyvalenzmatrix für die einzelnen Mitglieder der Gruppe anzugeben, ob bzw. in welchem Grad sie welche der vorkommenden Tätigkeiten beherrschen (*Ist-Qualifikationen*).
- b) In einem zweiten Schritt wird auf der Matrix eingezeichnet, wer was können müßte, damit die zuvor erarbeiteten Verbesserungsvorschläge verwirklicht werden können (*Soll-Qualifikationen*).
- c) Aus dem Vergleich der Ist- und der Soll-Qualifikationen ergeben sich die *fehlenden Qualifikationen*.

Bei der Ermittlung von fehlenden Qualifikationen geht es nicht um die Erstellung einer Art "Sündenliste". Vielmehr geht es um den *Qualifikationsbedarf* aller Beteiligten. Es kann sein, daß nicht alles realisierbar ist. Dann müssen die Vorschläge aus Phase 2 neu überdacht werden.

#### *Phase 4: Qualifizierung*

Nun müssen die Voraussetzungen für die Vermittlung der fehlenden Qualifikationen formuliert werden. Wo nötig, sind externe Schulungskräfte beizuziehen. Wünschenswert ist aber, daß diese

Qualifikationen durch die Gruppe selber, z.B. durch *gegenseitiges Anlernen*, vermittelt werden können.

Entsprechende Abmachungen sollten womöglich in eine Betriebsvereinbarung integriert werden. Darin ist vor allem die Frage der – zumindest innerbetrieblich gültigen – Zertifizierung der erworbenen Qualifikationen zu regeln.

#### *Abschließende Hinweise zur STA*

- Mit der vorliegenden Schilderung wurden nur die analytischen Teile der STA beschrieben. Die Realisierung der Verbesserungsvorschläge wie auch der Trainingsprogramme werden hier nicht weiter erörtert, da sie sehr vom konkreten Fall abhängig sind.
- Im Einzelfall kann es sein, daß die Phasen 3 und 4 nicht nötig sind, weil die Probleme ausschließlich bei der Technik und der Organisation liegen.
- Die STA ist vor allem für Arbeitssituationen geeignet, in denen eine mittlere bis starke Arbeitsteilung herrscht.

### **Methode 3: “Wunsch-Arbeitsplatz”**

- Ziel:** Ausloten der Spielräume bezüglich Arbeitsorganisation und Arbeitsverteilung innerhalb einer Arbeitsgruppe
- Zielgruppe:** Alle Mitarbeiter/innen in einer relativ unabhängigen soziotechnischen Systemeinheit (z.B. Arbeitsgruppe oder Abteilung), in der arbeitsteilig gearbeitet wird – Größenordnung ca. 5-20 Mitglieder
- Aufwand:** Gruppenbesprechungen: ca. 4 x 1-3 Stunden
- Material:**
- “SAA”-Fragebogen (siehe Anhang A.3)
  - Pinwand, Karten
  - Flip-Chart, Filzstifte
  - evtl. Material für Modelle
- Moderation:** Vertreter/in der Ausbildungsabteilung Betriebsratsmitglied, gruppenexterne Vertrauensperson oder externe Beratungsperson
- Vorgehen:** *Phase 1*  
Durchführen einer Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)

*Phase 2*

Rückmeldung der Ergebnisse, Entwickeln allgemeiner Vorstellungen über den Soll-Zustand

*Phase 3*

Ermitteln vorhandener "Bausteine", Zusammenstellung von Wunsch-Arbeitsplätzen

*Phase 4*

Entscheid für eine Lösung, Überprüfung durch Experten

*Phase 5*

Entwickeln von Ausbildungsprogrammen

*Phase 1: Subjektive Arbeitsanalyse*

Die Bewertung der gegenwärtigen Arbeitssituation erfolgt mit Hilfe des Fragebogens zur "Subjektiven Arbeitsanalyse" (siehe Anhang A.3). Jedes Gruppenmitglied füllt einen Fragebogen aus. Darin werden verschiedene Aspekte der momentanen Arbeitssituation berührt. Zum Beispiel:

- Selbständigkeit (Autonomie)
- Abwechslung
- Durchschaubarkeit der Arbeit
- Verantwortung
- Möglichkeit der Zusammenarbeit
- Über- und Unterforderung u.a.

Diese Aspekte, der Zweck des Fragebogens sowie das Vorgehen bei der Auswertung sind den Befragten vorher zu *erläutern*.

Die Auswertung der Fragebogen erfolgt ausschließlich durch den/die Moderator/in. Welche Art der Auswertung (Strichlisten, Häufigkeitsangaben oder Mittelwerte; Gesamt- oder Teilresultate) geeignet ist, hängt von der Anzahl der Fragebogen ab und davon, ob es Gruppen von ähnlichen/gleichen Tätigkeiten gibt (zur Analyse siehe Anhang A.3).

Bei einer komplexeren Auswertung kann der Beizug eines/ einer externen Moderator/in empfehlenswert sein.

*Phase 2: Soll-Vorstellungen*

Die Moderator/innen melden die *Ergebnisse* der Fragebogenanalyse an die Gruppe zurück.

Die Ergebnisse werden als gemeinsamer Bezugspunkt für eine *Zukunftsplanung* genommen. Auf einer noch allgemeinen Ebene

wird in der Gruppe darüber diskutiert, in welche Richtung die gegenwärtige Arbeitssituation verbessert werden müßte:

- Ein Flip-Chart wird mit *“Beibehalten”* überschrieben – z.B. *“Wir wollen als Gruppe zusammenbleiben.”*
- Ein Flip-Chart wird mit *“Mehr”* überschrieben – z.B. *“Wir wollen mehr Abwechslung.”*
- Ein Flip-Chart wird mit *“Weniger”* überschrieben – z.B. *“Wir wollen weniger kontrolliert werden.”*

### *Phase 3: Wunsch-Arbeitsplatz*

- a) Jedes Gruppenmitglied notiert auf Metaplan-Karten sämtliche *Teiltätigkeiten*, die in seiner Arbeit vorkommen. Alle Karten werden auf eine Pinwand geheftet. Besonders vorteilhaft ist, wenn der oder die Vorgesetzte der Gruppe bereit ist, sich hierbei und im folgenden wie ein normales Teammitglied zu beteiligen.
- b) Die auf den Karten vermerkten Teiltätigkeiten bilden die *Bausteine*, aus denen sich nun jedes Gruppenmitglied einen *Wunsch-Arbeitsplatz* zusammenstellen kann. Die Frage der für einzelne Bausteine erforderlichen *Qualifikationen* wird zu diesem Zeitpunkt noch *nicht beachtet*.
- c) Es ist klar, daß durch dieses Verfahren nicht einfach alle weniger begehrten Teilaktivitäten eliminiert werden: Es muß nun ein *Aushandlungsprozeß* zwischen allen Beteiligten stattfinden. Dabei sind etwa folgende Fragen leitend:
  - Können Bausteine in beidseitigem Interesse getauscht werden?
  - Können mehrere Ansprüche auf denselben “angenehmen” Baustein durch Abwechseln bzw. Job Rotation befriedigt werden?
  - Gibt es “unangenehme” Bausteine, die zwar unvermeidlich sind, aber von allen gemeinsam in Arbeitsteilung oder Job Rotation übernommen werden können?
  - Gibt es Bausteine, die noch nicht existieren, die aber die Tätigkeiten der Gruppe sinnvoll ergänzen würden?
  - Gibt es Bausteine, die gar nicht unbedingt von dieser Gruppe bearbeitet werden müssen?
  - Braucht es zusätzliche Kompetenzen oder Mittel, damit bestimmte “Wunsch-Arbeitsplätze” überhaupt realisierbar sind?

- d) Wenn die Gruppe zu einer vorläufigen Lösung gekommen ist, kann es sinnvoll sein, diese im *Modell* durchzuspielen. Dabei ist vor allem zu prüfen, welche Konsequenzen sich
- für die Kommunikation und Zusammenarbeit,
  - für den Material- und Arbeitsfluß und
  - für die Raumgestaltung ergeben.

Unterstützend können auch maßstabgerechte Layout-, Möbel-, Maschinen- und Geräte-Pläne oder -Modelle verwendet werden. Mit diesen können z.B. verschiedene Varianten der räumlichen Gestaltung durchgespielt werden.

Der Spielcharakter einer solchen Methode regt häufig dazu an, auch Lösungen zu erproben, die in der Diskussion vielleicht zu schnell wegen irgendwelcher "Sachzwänge" unter den Tisch gekehrt würden. Die entworfenen Wunsch-Arbeitsplätze können aufgrund dieser Arbeit auch schrittweise modifiziert werden.

#### *Phase 4: Entscheid*

Nun muß sich die Gruppe für eine vorläufige oder endgültige arbeitsorganisatorische Lösung entscheiden.

Diese Lösung muß gegebenenfalls durch ein Gremium von technischen Sachverständigen oder durch Vorgesetzte überprüft werden. Dabei soll ebenfalls geklärt werden, ob sich daraus unerwünschte Folgen für vor- oder nachgelagerte Organisationseinheiten ergeben könnten. Die Lösung muß außerdem daraufhin überprüft werden, ob sie Tarifbestimmungen oder gesetzlichen Vorschriften widerspricht. Wie bei der STA kann zudem eine Betriebsvereinbarung notwendig sein.

#### *Phase 5: Ausbildungsprogramme*

Nun geht es darum, die im Hinblick auf die angestrebte Lösung bestehenden *Qualifikationsdefizite* bei den einzelnen Gruppenmitgliedern zu ermitteln und darauf aufbauend *Ausbildungsprogramme* zu erstellen (vgl. auch Phase 4 bei der Subjektiven Tätigkeitsanalyse).

Die Erarbeitung und Durchführung der Ausbildungsprogramme sollte womöglich unter Beibezug der Ausbildungsabteilung erfolgen. Mit dem Know-how und der Unterstützung dieser Spezialisten können in vielen Fällen die Chancen einer erfolgreichen Realisierung der Wunsch-Arbeitsplätze stark verbessert werden.

**Methode 4: “Verbesserung der Kundenorientierung”**

- Ziel:** Verbesserung der Kundenorientierung durch die Analyse von arbeitsbezogenen Problemen und Hindernissen
- Zielgruppe:** Ca. 10-25 Mitarbeiter/innen aus demselben Arbeitsbereich
- Aufwand:** Gruppenbesprechung: Dauer ca. 3 Stunden
- Material:**
- Pinwand
  - Flip-Chart, Filzstifte, Klebband, Leimstift
  - Abbildung der Tabellen 13.3 bzw. 13.4
  - Hellraumprojektor
  - Hellraumfolien und Kopien des Arbeitsbewertungsfragebogens (Anhang A.4)
- Moderation:** Ein/e interne/r Moderator/in, jedoch nicht direkte Vorgesetzte
- Vorgehen:**
- Phase 1*  
Ermitteln der internen und externen Kunden;  
Sammeln und Bewerten von Problemen, die die Kundenorientierung beeinträchtigen
- Phase 2*  
Ermitteln der Hindernisse, die einer optimalen Arbeitsdurchführung im Wege stehen; eventuell Bewertung der Arbeitssituation mit Fragebogen (Anhang A.4)
- Phase 3*  
Entwickeln von Empfehlungen und Verbesserungsvorschlägen
- Phase 4*  
Weiteres Vorgehen und Rückmeldung

*Phase 1: Kundenbeziehungen*

- a) Der/Die Moderator/in erklärt das Ziel der Gruppenbesprechung, in der es um eine Analyse der Kundenorientierung und der Arbeitssituation der Gruppenmitglieder geht. Durch die Verknüpfung dieser beiden Aspekte werden arbeitsbezogene Hindernisse, die der optimalen Arbeitsausführung im Wege stehen, ermittelt und Verbesserungsvorschläge entwickelt.

*Tabelle 13.3 Analyse der externen Kundenorientierung  
(für Bereiche mit direktem Kundenkontakt)*

Frage	Antwort	Kommentar	
		Bewerten/Erleben +	-
a) <i>Wer sind unsere Kunden?</i>			
b) <i>Wie kommt der Kontakt mit ihnen zustande?</i>			
c) <i>Was will der Kunde/die Kundin? Wie weiß ich, · was er/sie will? · ob er/sie zufrieden ist?</i>			
d) <i>Welche Probleme oder Störungen tauchen da auf?</i>			
e) <i>Wer hilft mir dabei?</i>			
f) <i>In welchen Fällen sind wir bei der Erledigung des Auftrags von anderen abhängig?</i>			

- b) Im nächsten Schritt werden die auf einer Pinwand dargestellten Tabellen 13.3 oder 13.4 erklärt. (Je nach Art des Kundenkontakts – direkt oder indirekt – wird entweder Tabelle 13.3 oder Tabelle 13.4 verwendet.) Der/Die Moderator/in erläutert die Fragen und weist darauf hin, daß die Antwortspalte Fakten und Tatsachen enthalten soll, während in der Kommentarspalte subjektive Urteile, Bewertungen etc. aufgeführt werden sollen.
- c) Die Mitglieder bereiten ihre Antworten und Kommentare auf die einzelnen Fragen in Zweier- oder Dreiergruppen vor.
- d) Die Gruppe versammelt sich, und der/die Moderator/in trägt die Antworten und Kommentare der einzelnen Zwei-



er- oder Dreiergruppen auf der Pinwand ein. Wichtig ist, daß alle Aussagen klar sind, daß zwischen Fakten und Bewertungen unterschieden wird und genügend Zeit für die inhaltliche Diskussion zur Verfügung steht. Für ergänzende Erläuterungen, die auf der Pinwandtabelle keinen Platz haben, kann ein Flip-Chart als öffentlicher Notizblock verwendet werden.

*Tabelle 13.4 Analyse der internen Kundenorientierung  
(für Bereiche ohne direkten Kundenkontakt)*

Frage	Antwort	Kommentar
		Bewerten/Erleben +      -
a) <i>Wer sind die Abnehmer unseres Produkts/ unserer Dienstleistung</i>		
b) <i>Wie erhalte ich meinen Auftrag? (Wer bestimmt darüber?)</i>		
c) <i>Woran erkenne ich, ob das Produkt gut/nicht gut ist? Von wem erfahre ich das? (Was sind die Anforderungen?)</i>		
d) <i>Welche Probleme oder Störungen tauchen da auf?</i>		
e) <i>Wer hilft mir dabei?</i>		
f) <i>In welchen Fällen sind wir bei der Erledigung des Auftrags von anderen abhängig?</i>		

*Phase 2: Hindernisse*

- a) Ziel dieser Phase ist es, Schwierigkeiten und Hindernisse in der Arbeitsausführung zu identifizieren. Diese Zielsetzung wird den Gruppenmitgliedern einleitend mitgeteilt.
- b) Die Gruppenmitglieder werden aufgefordert, über Schwierigkeiten nachzudenken, denen sie in ihrer täglichen Arbeit begegnen (z.B. im Zusammenhang mit Verfahren, Vorschriften, Betriebsmitteln, Führung etc.).
- c) In einem Brainstorming werden die Beteiligten gebeten, alle vorkommenden Probleme zu nennen. Die Probleme werden von dem/der Moderator/in auf einem Flip-Chart aufgelistet. Am Ende soll eine möglichst umfassende Liste von Hindernissen vorliegen.

*Zu beachten:* Beim – relativ kurzen – Brainstorming gibt es keine falschen oder richtigen Antworten. Kritik oder Hinterfragen der genannten Probleme ist nicht erlaubt. Erlaubt sind einzig Klärungsfragen, wenn ein genanntes Problem unklar ist.

*Variante:* Unter Umständen kann es sinnvoll sein, am Anfang dieser Phase zunächst ein umfassendes Bild der Arbeitssituation zu gewinnen. Dazu wird die Arbeitssituation mit Hilfe des Arbeitsbewertungsfragebogens (siehe Anhang A.4) folgendermaßen bewertet:

- a) Der Arbeitsbewertungsfragebogen wird den Gruppenmitgliedern auf einer Folie erklärt. Dabei sollte anhand einiger Beispiele erläutert werden, wie “Abwechslung” oder “Schwierigkeit der Arbeit” entweder positiv oder negativ bewertet werden können.
- b) Jedes Gruppenmitglied erhält eine Kopie des Fragebogens und füllt diesen individuell aus. Benötigte Zeit: ca. 10 Minuten. Fehlende Themen können auf dem Fragebogen ergänzt werden.  
Wer mit dem Fragebogen fertig ist, überträgt seine Resultate auf die Hellraumprojektor-Folie. Um Kommentare bezüglich der verschiedenen Bewertungen zu vermeiden, bleibt der Hellraumprojektor in dieser Phase ausgeschaltet. (Bei einer großen Gruppe können mehrere Auswertungsfolien derart ausgefüllt werden, daß das Gesamtergebnis am Schluß durch einfaches Übereinanderlegen der Folien ersichtlich wird.)
- c) Das Gruppenergebnis wird diskutiert, wobei der Schwerpunkt der Diskussion auf den eindeutig positiven oder ne-

gativen Bewertungen, Ballungen und Streuungen liegt. Wichtig sind Begründungen zu den Einstufungen. Der/Die Moderator/in faßt die wesentlichsten Ergebnisse der Diskussion auf Flip-Charts zusammen.

*Phase 3: Verbesserungsvorschläge*

- a) Der/Die Moderator/in faßt die in Phase 1 und 2 gesammelten Ergebnisse zusammen und fordert die Gruppenmitglieder auf, die drei wichtigsten Themen oder Probleme auszuwählen, die unbedingt bearbeitet/gelöst werden sollen.
- b) In der anschließenden Diskussion bespricht die Gruppe, in welcher Weise diese Verbesserungen angegangen werden können: Wie sieht zum Beispiel eine Verbesserung aus? Wer muß einbezogen werden? Welcher Zeitraum ist vorzusehen? Usw. Resultat ist ein grob ausgearbeiteter "Was-Wer-Wann-Aktionsplan". Der Aktionsplan wird mit der Betriebsleitung und – wo vorhanden – dem Betriebsrat diskutiert.  
Möglicherweise ist es ferner sinnvoll, eine zusätzliche Liste mit weitergehenden Empfehlungen zu erstellen.

*Phase 4: Weiteres Vorgehen*

- a) Nun wird ausgearbeitet, wie die Gruppenmitglieder über die nächsten Schritte informiert werden sollen und wie ihre weitere Beteiligung an geplanten Verbesserungsaktivitäten aussehen könnte.
- b) Die Gruppenmitglieder werden darüber informiert, mit welchen Aktionsschritten sich die Betriebsleitung einverstanden erklärt hat. Die Art und Weise der weiteren Beteiligung der Betroffenen in dieser Aktionsphase wird besprochen und festgelegt.

**Methode 5: "Kartenwoche"**

- Ziel: Finden von Lösungen für die "1000 Ecken und Kanten", an denen man sich täglich stößt
- Zielgruppe: Vorgesetzte und ihre direkt unterstellten Mitarbeiter/innen

- Aufwand: Vorbereitung und Auswertung: 2-3 Sitzungen à je ca. 2 Stunden für alle, für Vorgesetzte zusätzlich 2-4 Stunden  
Durchführung: für die Mitarbeiter/innen ca. 5-15 Minuten pro Tag während einer Woche (während der laufenden Arbeit)
- Material:
- DIN-A5-Karteikarten
  - Flip-Chart oder Hellraumprojektor
- Moderation: Vorgesetzte, evtl. interne/r Moderator/in
- Vorgehen: *Phase 1*  
Informationsveranstaltung mit allen Mitarbeiter/innen  
*Phase 2*  
Problemsammlung während “Kartenwoche”  
*Phase 3*  
Auswertung durch Vorgesetzte  
*Phase 4*  
Präsentation und Diskussion der Ergebnisse  
*Phase 5*  
Umsetzen von “aktionsmäßigen” Lösungen

#### *Phase 1: Information*

- a) Die Vorgesetzten müssen zunächst abschätzen, ob die Mitarbeiter/innen an die Veränderbarkeit der Situation glauben. Wenn dies nicht der Fall und Resignation bereits die “übliche” Stimmung ist, kann eine Kartenwoche leicht scheitern. In diesem Fall sind unter Umständen zunächst vertrauensbildende Maßnahmen erforderlich (zum Beispiel die rasche Lösung eines bereits lange bekannten Problems), welche die Veränderungsbereitschaft des Managements unter Beweis stellen. Solche “Vorausleistungen” dürfen aber auf keinen Fall einen “Bestechungscharakter” erhalten. Deshalb empfiehlt es sich, diese Maßnahmen ganz klar als “good will”-Zeichen des Managements zu deklarieren.
- b) Die Kartenwoche sollte bereits eine oder zwei Wochen vorher angekündigt werden, damit die Mitarbeiter/innen Zeit haben, sich darauf einzustellen.
- c) Zum Start werden alle Mitarbeiter/innen an einer Informationssitzung über das *Ziel* und die Durchführung der Kartenwoche informiert. Dies kann an einer speziell für diesen Zweck veranstalteten Gelegenheit oder an einer der

betriebsüblichen periodischen Sitzungen geschehen. (Die Kartenwoche kann auch als Anlaß dienen, periodische Veranstaltungen fest einzurichten.)

An der Informationsveranstaltung selbst ist von besonderer Wichtigkeit, daß die Vorgesetzten offen darlegen, wo die Grenzen der Veränderbarkeit liegen. Dies betrifft insbesondere die Möglichkeiten zu kapitalintensiven Veränderungen/Investitionen. Sonst werden womöglich unrealistische Hoffnungen geweckt, die leicht in Resignation oder Desinteresse umschlagen können.

### *Phase 2: Kartenwoche*

- a) Für die eigentliche Durchführung der Kartenwoche füllt jede/r Mitarbeiter/in während einer Woche sogenannte "Problemkarten" aus. Dabei wird jedes arbeitsbezogene Ärgernis, Problem etc. möglichst sofort nach seinem Auftauchen auf einer Karte notiert und mit einigen zusätzlichen Angaben versehen. Notiert werden sollen in erster Linie jene "1000 Ecken und Kanten", an denen man sich täglich stößt. Trotzdem sollen natürlich grundsätzlichere Probleme mit aufgenommen werden.  
Zu diesem Zweck erhält jede/r Mitarbeiter/in einen kleinen Stapel vorgedruckter "Problemkarten", die mit geringem Aufwand im Arbeitsalltag ausgefüllt werden können. (Die "Problemkarte", die in Abbildung 13.2 dargestellt ist, muß eventuell betriebsspezifischen Besonderheiten angepaßt werden. Ebenfalls kann es sich als nötig erweisen, die Kartenwoche während eines Zeitraums von mehr als einer Woche laufen zu lassen – wobei ca. drei Wochen eine Obergrenze darstellen sollten.)
- b) Für die Kartenwoche ist eine gewisse "plakative Öffentlichkeit" erforderlich. Zwar geht es um alltägliche Probleme, die eigentlich schon längst gelöst sein sollten – wegen der Alltagsroutine ist das aber unterblieben. Deshalb ist ein "aktionsmäßiger Motivationsschub" sehr nützlich.
- c) Während der Aktionswoche sollten sich die Vorgesetzten auch die Zeit nehmen, die einzelnen Mitarbeiter/innen an ihren Arbeitsplätzen zu besuchen und kurz mit ihnen über den Fortgang der Kartenwoche zu reden.
- d) Sollten sich – vor allem nachdem die ersten Probleme genannt sind – Schwierigkeiten ergeben, weitere Probleme zu finden, kann es helfen, wenn an jedem Tag das Augen-

merk gezielt auf bestimmte Aspekte der Arbeit gerichtet wird: z.B. Ergonomie, Störungen, Zeitdruck etc.

Abbildung 13.2 Mögliches Muster für eine "Problemkarte"

Problem:	Vom Problem betroffene Personen:
Kurze Beschreibung:	Häufigkeit des Problems: <input type="checkbox"/> täglich <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> seltener
	Bedeutung des Problems: <input type="checkbox"/> groß <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> klein
Evtl. Lösungsideen:	Weitere Bemerkungen:

### Phase 3: Auswertung

Die Vorgesetzten – evtl. unter Beizug einzelner Mitarbeiter/innen – ordnen nun die gesammelten Problemkarten nach bestimmten sinnvollen Kriterien, zum Beispiel nach Sachgruppen, Problembedeutung oder Problemhäufigkeit. Weiter ist zu unterscheiden nach Problemen, die

- schnell und einfach lösbar sind,
- keiner Lösungsfindung mehr bedürfen, aber finanziell geklärt werden müssen,
- noch Rückfragen bei den Betroffenen am Arbeitsplatz oder anderer Datenerhebungen bedürfen,

- in andere Zuständigkeiten gehören und weitergeleitet werden müssen,
- in einem Gruppengespräch mit den Beschäftigten zu bearbeiten sind.

Falls zahlreiche Probleme genannt wurden, ist eine Zusammenfassung für die Präsentation empfehlenswert. Auch eine visuelle und verständliche Aufbereitung der Ergebnisse kann die nachfolgende Phase stark erleichtern.

#### *Phase 4: Präsentation der Ergebnisse*

Die ausgewerteten Resultate werden an einer Sitzung allen an der Kartenwoche Beteiligten vorgestellt. Die Diskussion der Ergebnisse soll sich in erster Linie auf Sachfragen sowie Problemzusammenhänge und -schwerpunkte konzentrieren – das prinzipielle “Infragestellen” von genannten Problemen soll also vermieden werden.

Falls es möglich und sinnvoll ist, können an dieser Sitzung bereits auch Lösungsideen und -richtungen skizziert werden.

#### *Phase 5: Umsetzung*

In dieser letzten Phase müssen das Finden von “aktionsmäßigen” Lösungen und die konkrete *Umsetzung* von Lösungsvorschlägen rasch vorangetrieben werden. Dies erfolgt in der Regel durch eine kleinere Gruppe von Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten, kann aber je nachdem auch durch alle an der Kartenwoche Beteiligten geschehen.

Es ist äußerst wichtig, daß *erste Maßnahmen sofort sichtbar* werden, auch wenn sie zuerst kleinere Probleme betreffen. Wenn die Problembearbeitung auf die lange Bank geschoben wird, verlieren die Beschäftigten ihre Beteiligungsbereitschaft sehr schnell.

Im weiteren geht es darum, *alle Beteiligten* – nicht nur die jeweils unmittelbar Betroffenen – über den Stand der Problembearbeitung zu *informieren* und auf dem laufenden zu halten. Es genügt nicht, Probleme zu lösen – die Beteiligten müssen dies auch erfahren!

Wo ein betriebliches Vorschlagswesen besteht, muß sorgfältig darauf geachtet werden, daß die vorgesehenen Belohnungsmöglichkeiten für die Beteiligten genutzt werden.

**Methode 6: “Vier Fragen zu meinem Unternehmen”<sup>2</sup>**

- Ziel:** Rasche und breit abgestützte Bestimmung von Stärken und Schwächen bei den betrieblichen Zielen, Leistungen und Aufgaben
- Zielgruppe:** Vorgesetzte und Mitarbeiter/innen – je nach Fall aus gleichen oder auch aus unterschiedlichen Organisationseinheiten – Gruppengröße: ca. 5-12 Personen
- Aufwand:** 1-2 Gruppensitzungen: je ca. 2-3 Stunden
- Material:** Flip-Chart oder Hellraumprojektor
- Moderation:** Vorgesetzte/r, Mitarbeiter/in, Vertreter/in der Ausbildungsabteilung, gruppenexterne/r Moderator/in oder externe/r Berater/in
- Vorgehen:** *Phase 1*  
Information der Mitarbeiter/innen, Beantwortung der vier Fragen  
*Phase 2*  
Diskussion und Aushandlung von gemeinsamen Antworten  
*Phase 3*  
Ableiten von Schlußfolgerungen

*Vorbemerkung*

Die Methode eignet sich aufgrund des geringen Aufwandes und wegen ihrer universellen Einsetzbarkeit hervorragend als Einstieg für weiterführende Aktivitäten bei Projekten aller Art, für Arbeitsgruppen etc. Dabei muß die konkrete Art und Weise der Fortführung noch nicht völlig klar sein, sondern kann vielmehr in Abhängigkeit von den Ergebnissen der “Vier Fragen” festgelegt werden.

Natürlich kann die Methode auch für sich allein – als eine betriebliche Standortbestimmung aus Sicht der Mitarbeiter/innen – durchgeführt werden. Eventuell wird dies aber bei den Mitarbeiter/innen Fragen nach den Absichten, die hinter dem Vorhaben stehen, auslösen. Eine sorgfältige vorgängige Abklärung dieses Punktes und die ehrliche und klare Deklaration der angestrebten Ziele ist deshalb in jedem Fall zu empfehlen. Andernfalls muß damit gerechnet werden, daß die Mitarbeiter/innen mit Zurückhaltung oder gar Widerstand auf die Methode reagieren.



Tabelle 13.5 Die "vier Fragen zu meinem Unternehmen"

Frage	Antwort
<p>1. <i>Konkrete Ziele des Betriebs</i></p> <p>a) Was tun wir hier?</p> <p>b) Welchen Anspruch haben wir an unsere Arbeitssituation?</p> <p>c) Wer ist unser Kunde?</p>	
<p>2. <i>Klarer Maßstab für Erfolg und Leistung</i></p> <p>a) Wann ist unser Produkt gut?</p> <p>b) Wann ist meine Leistung gut?</p>	
<p>3. <i>Regelung/Verteilung von Verantwortung</i></p> <p>Wer hat Verantwortung wofür?</p>	
<p>4. <i>Zusammenhang und Abhängigkeiten im Arbeitsablauf</i></p> <p>a) In welche Schritte ist die Aufgabe unterteilt?</p> <p>b) Wie hängen die Teilaufgaben voneinander ab?</p>	

*Phase 1: Vier Fragen*

- a) Die Beteiligten werden an einer Gruppensitzung über Ziel und Ablauf der Methode informiert. Speziell hingewiesen werden muß in jedem Fall auf die Verwendung der Ergebnisse bzw. auf allfällige aus der Analyse resultierende Aktivitäten.

- b) Anschließend beantworten die Beteiligten die “vier Fragen” (vgl. Tabelle 13.5) – je nach Fall – einzeln oder zu zweit auf Flip-Charts oder Folien.

*Phase 2: Diskussion der Antworten*

- a) Die Antworten werden von den Beteiligten frageweise vorgetragen und begründet. Der/Die Moderator/in versucht dabei bereits, Gemeinsamkeiten und Widersprüche (auf Folien oder Flip-Charts) festzuhalten.
- b) In einem zweiten Schritt versucht die Gruppe, in der Diskussion einen Konsens zu erlangen. Gelingt dies, so werden auf einem Gruppen-Chart oder einer Gruppen-Folie die gemeinsamen Antworten eingetragen. Wo dies trotz intensiver Auseinandersetzung nicht möglich ist, werden die unterschiedlichen Positionen vermerkt.

Phase 2 kann bei Bedarf auf zwei Sitzungen verteilt werden.

*Phase 3: Schlußfolgerungen*

Aus den gemeinsamen – übereinstimmenden oder diskrepanten – Antworten werden die wichtigsten Schlußfolgerungen und Handlungserfordernisse abgeleitet.

Dabei können die folgenden Grundsätze angewendet werden:

Je unklarer die Antworten auf die Fragen sind,

- desto unbefriedigender ist die Arbeitssituation für die Arbeitenden,
- desto mehr “Grenzstreitigkeiten” innerhalb des Betriebes gibt es,
- desto weniger akzeptabel ist das Ergebnis für die Kunden.

**Methode 7: “Messung der Arbeitszufriedenheit ”**

**Ziel:** Messung der Zufriedenheit anhand von wichtigen Merkmalen der Arbeitssituation, Messung der Wichtigkeit dieser Merkmale, Ableitung von Maßnahmenfeldern

**Zielgruppe:** Mitarbeiter/innen aus einer oder mehreren Arbeitsgruppen – bis hin zu größeren Betriebsteilen bzw. ganzen Betrieben

Aufwand:	Ca. 15-30 Minuten für Ausfüllen des Fragebogens, Auswertung je nach Anzahl der Befragten, ca. 2-3 Stunden für die Diskussion der Ergebnisse
Material:	Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit (siehe Anhang A.5) in entsprechender Anzahl
Moderation:	Interne oder externe "Befragungsexpert/innen"
Vorgehen:	<p><i>Phase 1</i> Information der Mitarbeiter/innen, Ausfüllen der Fragebogen</p> <p><i>Phase 2</i> Auswertung der Fragebogen, Darstellung der Ergebnisse, Information der Mitarbeiter/innen über Resultate</p> <p><i>Phase 3</i> Identifizierung von Maßnahmenbereichen</p>

### *Vorbemerkung*

Der Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit (vgl. Anhang A.5) betrifft rund 20, zum Teil sehr unterschiedliche Aspekte der Arbeitssituation und kann darum als "Breitbandverfahren" gelten. Wie die Methode "Vier Fragen zu meinem Unternehmen" eignet sich auch dieses Verfahren als "Screening-Methode", das heißt als Methode zum raschen Gewinnen eines Überblicks – und damit als Ausgangspunkt für ein Projekt zur qualifizierenden Arbeitsgestaltung.

Der Vorteil des Fragebogens besteht darin, daß er auch bei einer größeren Gruppe eingesetzt werden kann und die Informationen vor und nach der Befragung auch auf schriftlichem Wege erfolgen können. Der Aufwand für das Verfahren kann damit sehr gering gehalten werden.

### *Phase 1: Fragebogen*

- a) Die Mitarbeiter/innen werden über Ziel, Durchführung und Auswertung der Analyse informiert. Dies geschieht mit Vorteil an einer Informationsveranstaltung – kann aber alternativ auch auf schriftlichem Wege erfolgen, wobei dann unter Umständen mit gewissen "Motivationseinbußen" beim Ausfüllen des Fragebogens zu rechnen ist.
- b) Anschließend wird der Fragebogen (siehe Anhang A.5) verteilt und durch die Befragten ausgefüllt. Bewährt hat sich, wenn die Mitarbeiter/innen dafür einige Tage Zeit er-

halten und sie den Fragebogen anschließend in eine "Urne" werfen oder per Post an die Auswertungsstelle senden können.

Die Befragung erfolgt am besten auf freiwilliger Basis, d.h. ohne Druck, Zwang oder gar Teilnahmekontrollen. Dies wird zwar negative Auswirkungen auf die Rücklaufquote haben, die Aussagekraft und "Ehrlichkeit" der Antworten jedoch sehr positiv beeinflussen. In bezug auf den Rücklauf können – bei schriftlicher Information über die Befragung – ohnehin nicht mehr als 20-40% der Fragebogen erwartet werden. Bei persönlicher und glaubwürdiger Information läßt sich dieser Wert vielleicht auf 50-70% der verteilten Fragebogen steigern.

- c) In jedem Fall ist eine anonyme Analyse – also ohne Angabe der Namen der Antwortenden – empfehlenswert. Dies schließt nicht aus, daß zu Auswertungszwecken Informationen wie Abteilungszugehörigkeit, Dauer der Betriebszugehörigkeit, hierarchische Stellung etc. miterhoben werden. Allerdings ist dann den Befragten vorgängig mit Beispielen genau zu erklären, wie diese Kriterien in den vorgesehenen Auswertungen verwendet werden. Da sich – bei einer geringen Zahl von Befragten – allein aufgrund dieser Angaben ohne weiteres Einzelpersonen identifizieren lassen, sollten Garantien über die Minimalgröße einer Auswertungsgruppe abgegeben werden – zum Beispiel, daß eine Auswertung nach Abteilung nur erfolgt, wenn für jede Abteilung mindestens fünf Fragebogen vorliegen. Eine betriebsexterne Auswertung kann die Glaubwürdigkeit solcher Zusicherungen stark erhöhen.

### *Phase 2: Auswertung*

- a) Die Auswertung wird durch die damit betraute(n) Person(en) – und ausschließlich durch diese! – vorgenommen. In der Regel werden die Originalfragebogen nach ihrer Eingabe in den Computer oder ihrer Zusammenfassung auf Strichlisten vernichtet. Diese Maßnahme, die auf dem Fragebogen angekündigt werden soll, kann wiederum das Vertrauen in die korrekte Behandlung der persönlichen Daten stärken.

Für die Darstellung der Ergebnisse werden zwei Ranglisten erstellt – eine für die Wichtigkeit, die andere für die Zufriedenheit mit den vorgegebenen Merkmalen der Arbeitssitua-

tion. Dabei wird das Merkmal, bei dem die Befragten die größte Wichtigkeit bzw. Zufriedenheit angeben, auf Platz 1 gesetzt usw. Als Rangkriterien dienen in der Regel der Mittelwert oder die kombinierten Häufigkeiten der Kategorien "sehr" und "eher". Ein fiktives Beispiel dazu findet sich in Tabelle 13.6.

In der Regel werden die Angaben in einer solchen Tabelle zusätzlich mit den entsprechenden Häufigkeiten oder Mittelwerten versehen, so daß auch die "Abstände" von Rang zu Rang berücksichtigt werden können.

Die Auswertung kann – wo sinnvoll – nach Untergruppen, wie zum Beispiel Abteilungen, aufgegliedert werden. Dabei ist zu beachten, daß in jeder Gruppe eine aussagekräftige Anzahl von Befragten vertreten sein sollte.

- b) Alle Befragten müssen mündlich (an einer Informationsveranstaltung) oder schriftlich (z.B. in der Hauszeitung) über die Ergebnisse der Befragung informiert werden. Dazu muß auch die Art und Weise, wie die Ergebnisse zu lesen sind, erläutert werden: Zunächst können beide Ranglisten für sich betrachtet werden. Zusätzlich ist aber der Vergleich der analogen Merkmale in beiden Ranglisten aufschlußreich. So zeigt sich etwa in Tabelle 13.6, daß das Merkmal "Möglichkeit, etwas dazuzulernen" Platz 6 in der "Wichtigkeitsrangliste" belegt – d.h. für die Antwortenden ist dieser Aspekt der Arbeit eigentlich relativ wichtig. Auf der anderen Seite taucht dasselbe Merkmal relativ weit hinten auf Platz 19 in der "Zufriedenheitsrangliste" auf – d.h. die Befragten sind tatsächlich eher unzufrieden damit.
- c) Als wichtigsten Punkt bei der Information über die Ergebnisse müssen die Befragten erfahren, wie weiter vorgegangen wird bzw. was aufgrund der Analyse unternommen wird. Hier muß vermieden werden, daß die Resultate mit der Begründung "Bei uns ist die Situation ja relativ gut" ad acta gelegt werden.

Tabelle 13.6 Beispiel für eine einfache Auswertung des "Fragebogens zur Arbeitszufriedenheit"

	<b>Wichtigkeit</b>		<b>Zufriedenheit</b>
1	Gutes Auskommen mit Vorgesetzten	1	Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust
2	Möglichkeit zur selbständigen Einteilung der Arbeit	2	Beziehung zu den Vorgesetzten
3	Gutes Auskommen mit Arbeitskolleg/innen	3	Beziehung zu den Arbeitskolleg/innen
4	Abwechslungsreiche Tätigkeit	4	Lohn, Sozialleistungen
5	Möglichkeit, meine Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen	5	Körperliche Belastung
6	Möglichkeit, etwas dazuzulernen	6	Arbeitszeiten
7	Gute Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)	7	Möglichkeit zur selbständigen Einteilung der Arbeit
8	Anspruchsvolle Arbeit	8	Arbeitsgeschwindigkeit
9	Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust	9	Abwechslungsreichtum der Tätigkeit
10	Verantwortung	10	Nervliche Belastung
11	Arbeitszeiten	11	Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)
12	Berufliche Anerkennung	12	Vertretung durch Betriebs- oder Personalrat
13	Langer Urlaub	13	Ansehen der Arbeit
14	Hoher Lohn, gute Sozialleistungen	14	Länge des Urlaubs
15	Aufstiegsmöglichkeiten	15	Schwierigkeitsgrad der Arbeit
16	Geringe nervliche Belastung	16	Berufliche Anerkennung
17	Hohes Ansehen der Arbeit	17	Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung
18	Gute Vertretung durch Betriebs- oder Personalrat	18	Möglichkeiten zum Einsatz von Fähigkeiten und Kenntnissen
19	Geringer Zeitdruck	19	Möglichkeit, etwas dazuzulernen
20	Geringe körperliche Anstrengungen	20	Aufstiegsmöglichkeiten

*Phase 3: Maßnahmen*

- a) Die Identifizierung von Bereichen, in denen bestimmte Maßnahmen erforderlich sind, bildet den Abschluß der "Messung der Arbeitszufriedenheit". Da die Methode als "einführendes Breitbandinstrument" konzipiert ist, können mit den Ergebnissen nur bestimmte Verbesserungsrichtungen – nicht aber die konkrete Form von Veränderungen – bestimmt werden. Hierfür sind in der Regel weiterführende Analysen zwingend.  
Wie die Maßnahmenbereiche identifiziert werden, hängt stark vom weiteren Vorgehen ab. Zahlreiche Möglichkeiten sind denkbar:
- Workshops mit einigen oder allen Befragten
  - schriftliche Ideeneinreichung durch die Befragten an der Informationsveranstaltung
  - Bildung einer Gruppe von Interessierten
  - Einsetzung einer oder mehrerer kleiner Projekt- bzw. Arbeitsgruppen
  - Vorschläge der entsprechenden Abteilungen bzw. Zuständigen etc.
- b) Wiederum ist auch in dieser Phase an eine umfassende Information aller Betroffenen – nicht nur der Beteiligten – zu denken.

**Praktische Hinweise für die Moderation von Workshops**

Das Gelingen eines Workshops hängt wesentlich von einer erfolgreichen Moderation ab. Moderation ist die Kunst, ein Klima des Vertrauens zu schaffen und den Teilnehmer/innen dadurch eine offene Meinungsäußerung zu ermöglichen. Folgende Aspekte müssen beachtet werden:

- Die Einführung ist wichtig und muß sorgfältig geplant werden. Die Beteiligten müssen sich über das Ziel des Workshops im klaren sein. Sie müssen wissen, warum sie hier sind, was erreicht werden soll, wie gearbeitet wird, was mit den Resultaten geschieht, wie es anschließend weitergeht usw.
- Vertrauen schaffen ist wichtig. Beteiligte müssen die Möglichkeit haben, ihre Meinung frei zu äußern. Oft muß zuerst auch die Gelegenheit bestehen, Frustrationen zu äußern und "Dampf abzulassen", bevor ein nächster Schritt möglich ist.

- Zur gekonnten Moderation gehört es, die eigene Meinung und Einschätzung zurückzuhalten und auf Interpretationen der Äußerungen von Gruppenmitgliedern zu verzichten. Wichtig ist das Zuhören, das Verstehen und das gezielte Nachfragen, um möglicherweise unklare Äußerungen von Gruppenmitgliedern zu präzisieren und zu klären.
- Es ist nicht das Ziel, Konsens in der Gruppe zu suchen. Es dürfen durchaus gegensätzliche Meinungen und Aussagen bestehen. Wichtig ist es jedoch, der Gruppe zu helfen, zwischen Fakten und subjektiven Bewertungen zu unterscheiden. Bestehen Sie auf einer diesbezüglichen Klärung.
- Flip-Chart-Protokolle sind vor allem dann hilfreich und aussagefähig, wenn möglichst wörtliche Zitate, Begriffe, "Bilder" etc. notiert bzw. skizziert werden.

### Anmerkungen

- <sup>1</sup> Vgl. Emery und Emery, *Participative Work Design: Work and Community Life*. Außerdem: Eberhard Ulich, "Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung", in Felix Frei und Eberhard Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (Bern: Huber, 1981), pp. 327-347.
- <sup>2</sup> Die Methode "Vier Fragen zu meinem Unternehmen" wurde von Christof Baitsch, Hochschule St. Gallen, entwickelt. Sie wird hier – mit seinem Einverständnis – in stark vereinfachter Form und mit abgewandelter Zielrichtung wiedergegeben. In der Originalfassung zielt die Methode darauf ab, Gruppen die Existenz unterschiedlicher Betrachtungsweisen des gleichen Gegenstandes bewußt zu machen. Die Gruppen lernen dabei, daß betriebliche Sachverhalte nicht per se richtig oder falsch gesehen werden, sondern daß die entsprechende "Wirklichkeit" in den Köpfen der Beschäftigten "erzeugt" wird. Die Erkenntnis der "subjektiv konstruierten Realitäten" schafft so große Potentiale für einen konstruktiven und produktiven Umgang mit verschiedenen Sichtweisen im Betrieb.