

GUS

Göttinger UnternehmensScreening

Potenziale **erkennen**.
Verbesserungen **einführen**.
Unternehmen **stärken**.



AMARETIS
AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION

Ziele

Das Zusammenwirken inner- und außerbetrieblicher Faktoren bestimmt den Erfolg eines Unternehmens. GUS ermittelt das vorhandene Potenzial dieser Faktoren und liefert Empfehlungen für konkrete Maßnahmen zu deren Optimierung. Die konsequente Kommunikation von Unternehmenszielen ist in jedem Fall Teil dieser Maßnahmen. Die Etablierung zielgerichteter Maßnahmen ermöglicht Veränderungen, die das Innovations- und Qualitätspotenzial in allen Betriebsbereichen voll ausschöpfen können.

Inhalt

Vorwort	2
Das Göttinger UnternehmensScreening	5
Die Module	10
Zusammenfassung	15
Theoretischer Hintergrund	16





Vorwort

Die Globalisierung des Wettbewerbs hat viele Veränderungen mit sich gebracht. Gerade für Anbieter ähnlicher Produkte und Dienstleistungen zeichnen sich hier eine Vielzahl von Chancen, aber auch Risiken ab. Einerseits können Kunden weit über die eigene Region hinaus gewonnen werden, andererseits streben Mitbewerber in die früher festen Absatzgebiete lokaler Anbieter. Durch international anerkannte Maßnahmen zur Qualitätssicherung und deren Zertifizierung sind die Angebote von Firmen zumindest bis zu einem gewissen Grad vergleichbar und de facto ähnlicher geworden.

Neue Spielregeln im Wettbewerb

Den ausschließlichen Wettbewerb über die reinen Produktmerkmale gibt es nicht mehr. Vielmehr spielen zahlreiche andere Aspekte eine Rolle: Effizienz in der Produktion, Flexibilität bei Lieferzeiten und kundenauffine Lösungen, Innovationsleistungen, ökologische Faktoren und Nachhaltigkeit, eingebettet in eine innovationsfördernde und stimmige Unternehmenskultur. Diese Bereiche gilt es zu stärken und zu präsentieren, das Unternehmen als kompetenten und wünschenswerten Partner nach außen zu tragen und nicht über eine ruinöse Preispolitik in Konkurrenz zu treten. Gleichmaßen ist es wichtig, die Anliegen der Mitarbeiter des Unternehmens in Produktion, Verwaltung, Logistik, Personalabteilung und auf Führungsebene ernstzunehmen und in die Unternehmenskultur einzubinden.

Zur Erreichung gemeinsamer Ziele ist die Entwicklung bedarfsgerechter Informations- und Kommunikationsmittel sinnvoll. Inner- und außerbetriebliche Kommunikation sind maßgebliche Erfolgsfaktoren für ein Unternehmen. Doch was sind die Inhalte, die es zu kommunizieren gilt, um das Unternehmen adäquat abzubilden? Wird das Unternehmen von der Mitarbeiterschaft und Kunden gleichermaßen im Sinne der Unternehmensführung und der Corporate Identity wahrgenommen? Liegen behebbare Einstellungsdefizite in qualitätsrelevanten Bereichen vor? Sind die MitarbeiterInnen an Verbesserungsprozessen interessiert und bereit, sich aktiv in diese einzubringen?

Kommunikation nach Maß

Die Agentur AMARETIS hat in enger Zusammenarbeit mit der wirtschaftspsychologischen Abteilung des Georg-Elias-Müller-Instituts für Psychologie der Universität Göttingen ein Instrumentarium entwickelt, das eine Bestandsaufnahme wichtiger betrieblicher Faktoren ermöglicht und eine Anbindung an die nach außen und innen transportierte Unternehmenskultur zulässt. Auf der Basis gut belegter wirtschafts- und sozialpsychologischer Theorien werden kritische Bereiche im Unternehmen und die Schnittstellen zwischen Belegschaft, Führungskräften und Kunden beleuchtet. Der Schwerpunkt liegt darauf, qualitäts- und ablaufspezifische Defizite und ihre Ursachen zu identifizieren. Die Ergebnisse können zur Ableitung und Entwicklung kommunikativer und organisatorischer Maßnahmen genutzt werden, die auf verschiedene Problematiken und Empfängergruppen zugeschnitten werden können.

Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Es gibt Themenbereiche, die jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter unabhängig von Position oder Aufgabe innerhalb eines Unternehmens betreffen – Arbeitszufriedenheit, Veränderungs- und Innovationsbereitschaft, Unternehmensbindung, Wahrnehmung der Unternehmenskultur sowie Bewertung und Nutzung der internen Kommunikationsmittel stellen die zentralen Bereiche der für alle Abteilungen eines Unternehmens relevanten Befragungsbestandteile dar. Hier sind direkte Vergleiche innerhalb des Unternehmens möglich, woraus sich Schwerpunkte für einen allgemeinen oder differenzierten Kommunikationsansatz bestimmen lassen. Zusätzlich zu diesem allgemeinen Teil sind Module für die unterschiedlichen Bereiche eines Unternehmens entwickelt worden, um spezielle Fragestellungen zu behandeln. Zentrale Themen für die Produktion sind Qualität, Sicherheit und Geschwindigkeit, aber auch die Einstellung der MitarbeiterInnen zu innovativem Denken und ihre konkreten Möglichkeiten, Ideen für Verbesserungen des Arbeitsprozesses einbringen zu können. Innovationsbereitschaft spielt ebenso im Verwaltungsbereich eine große Rolle, allerdings mit anderen Schwerpunkten. Wichtig sind hier präzise, für alle nachvollziehbare Vorgänge und Ablagesysteme sowie die Bereitschaft, sich danach zu richten bzw. sie weiterzuentwickeln.

Die Logistikabteilung stellt, neben den Führungskräften, eine der entscheidenden Schnittstellen zum Kunden dar. Pünktliche und vollständige Lieferungen, Sicherheitsverhalten und Eigeninitiative bei der Optimierung der Logistik stehen hier im Mittelpunkt. Neben den standardisierten Inhalten der Module werden Teilbereiche individuell den Bedürfnissen und Eigenschaften der Auftraggeber angepasst. Bei spezifischen Fragestellungen können zusätzliche Fragen entwickelt und zu den übrigen erfassten Bereichen in Bezug gesetzt werden.

Außenwirkung

Führungskräfte stehen an der Schnittstelle zwischen der inneren und äußeren Präsentation des Unternehmens. Ihr Bild des Unternehmens fließt maßgeblich in den medialen Außenauftritt ein. Wie weit stimmt dieses Bild mit der im Unternehmen vorherrschenden Wahrnehmung überein? Deckt es sich mit den Vorstellungen, die die Kunden vom Unternehmen haben? Vorgesetzte transportieren über die Kommunikation nach innen viel von der Unternehmenskultur und sollten sich fragen lassen, inwieweit sie selber zur Etablierung des Unternehmensleitbildes beitragen. Gleichzeitig werden auf der Führungsebene Entscheidungen über die Inhalte von Werbekampagnen gefällt. Hier gilt es festzustellen, ob Produktmerkmale beworben werden, die der Kunde als für sich relevant und kaufentscheidend annimmt oder ob er diese eher als austauschbare Basisfaktoren ansieht, die von Konkurrenten in gleichem Maße abgedeckt werden.

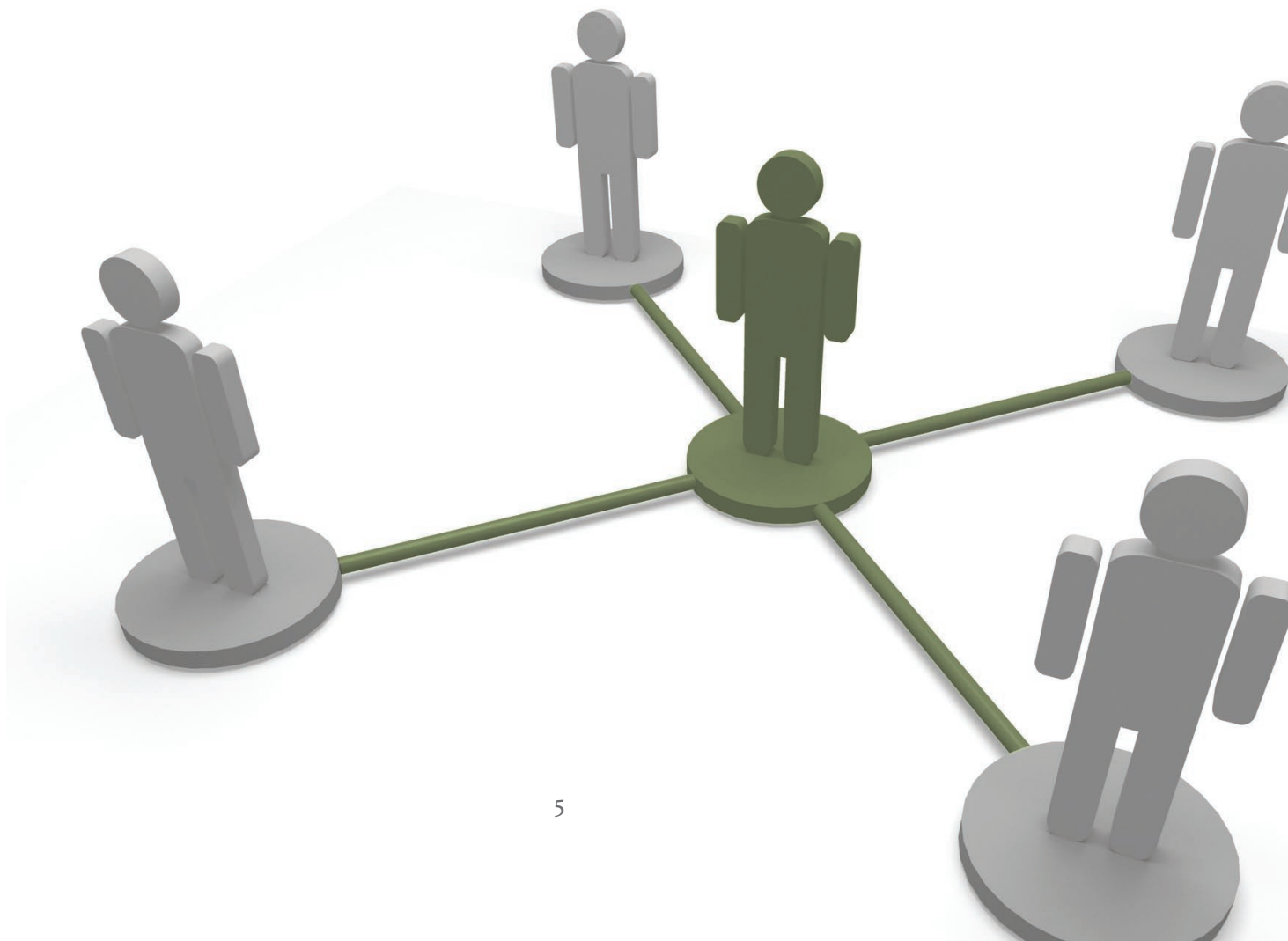
Psychologie und Marketing

Psychologie spielt eine wesentliche Rolle im Marketing. Von Farbkombinationen und Bildkompositionen bis hin zur Wirkweise bestimmter Formulierungen werden psychologische Erkenntnisse bei der Erstellung von Marketingstrategien und -maßnahmen als Grundlagen eingesetzt. Die empirische Ermittlung der Bedürfnisse und spezifischen Hemmnisse von Zielgruppen – vor allem im Hinblick auf Inhalte von Kommunikationsmaßnahmen – stellt einen erweiterten, ganzheitlichen Ansatz im Marketing dar. Erst die Zusammenführung interner und externer RezipientInnen und die Abklärung, welche Bereiche überhaupt der Kommunikation bedürfen, kann ein Unternehmen in die Lage versetzen, alle MitarbeiterInnen und darüber hinaus auch noch die Kunden als externe Rezipienten in das Innovationsmanagement mit einzubeziehen. Im Folgenden möchten wir Ihnen die einzelnen Bestandteile des Göttinger UnternehmensScreenings näher erläutern. Eine ausführliche Darstellung der psychologischen Modelle finden Sie im Anhang ab Seite 16.

Das Göttinger UnternehmensScreening (GUS)

Hintergrund

GUS untersucht eine Vielzahl unternehmensrelevanter Faktoren, die Ansatzpunkte für Verbesserungsmöglichkeiten der inner- und außerbetrieblichen Kommunikation bieten und Vergleiche der Wahrnehmung des Unternehmens bei MitarbeiterInnen und Kunden zulassen. Viele innerbetriebliche Verbesserungen lassen sich ohne einschneidende Maßnahmen umsetzen. Oft werden lediglich der bewusste Umgang mit den vorhandenen Ressourcen und die richtige Kommunikation von Zielen nicht optimal vermittelt. GUS eröffnet Einblicke in die Zusammenhänge zwischen persönlichen und organisatorischen Faktoren der Arbeit und ermittelt die Inhalte, die in der Kommunikation stärkere Berücksichtigung finden müssen.



Entwicklungsgrundlage

GUS ist in erster Linie ein psychologisch fundiertes Instrument. Die entwickelten Fragen (Items) basieren auf den Erkenntnissen aktueller wirtschafts- und sozialpsychologischer Forschung. Die im GUS verwendeten Theorien und Modelle (Konstrukte) wurden nach ihrer Wechselwirkung und der Möglichkeit, kommunikative Mittel zur Veränderung zu entwickeln, ausgewählt. Um in der Folge auf bestehenden Kommunikationsstrukturen aufbauen zu können, werden auch die vorhandenen und gewünschten inner- und außerbetrieblichen Kommunikationsmittel von den TeilnehmerInnen abgefragt und bewertet.

Aufbau

GUS soll einen differenzierten Blick auf die unterschiedlichen, am Erfolg eines Unternehmens beteiligten Gruppierungen ermöglichen und wurde deshalb als modulares Instrument entwickelt. Neben Modulen für verschiedene Abteilungen eines Betriebes (Produktion, Verwaltung und Logistik) gehört die Befragung von Führungskräften und Kunden zur Konzeption. Diese liefern nicht nur eigene relevante Daten, sondern darüber hinaus auch Vergleichswerte für die Mitarbeiterbefragung. Dabei sind einige Teilbereiche für alle Beteiligten identisch (bspw. Items zur Organisationskultur), andere nur für die direkt mit der Thematik befassten Gruppen. So wird etwa die Qualität der innerbetrieblichen Kommunikation nur im MitarbeiterInnen- und Führungskräfte-Modul behandelt, die Beteiligung des Kunden am Qualitätsmanagement im Führungskräfte- und Kundenmodul. An diesen Schnittstellen der Module lassen sich Differenzen zwischen den Befragten ermitteln, die durch konkrete Maßnahmen oder gezielte Kommunikation verringert oder beseitigt werden können. Ergänzend wurden für die einzelnen Module Fragen mit freien Antwortmöglichkeiten entwickelt, die für bestimmte Themenbereiche konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzeigen können.

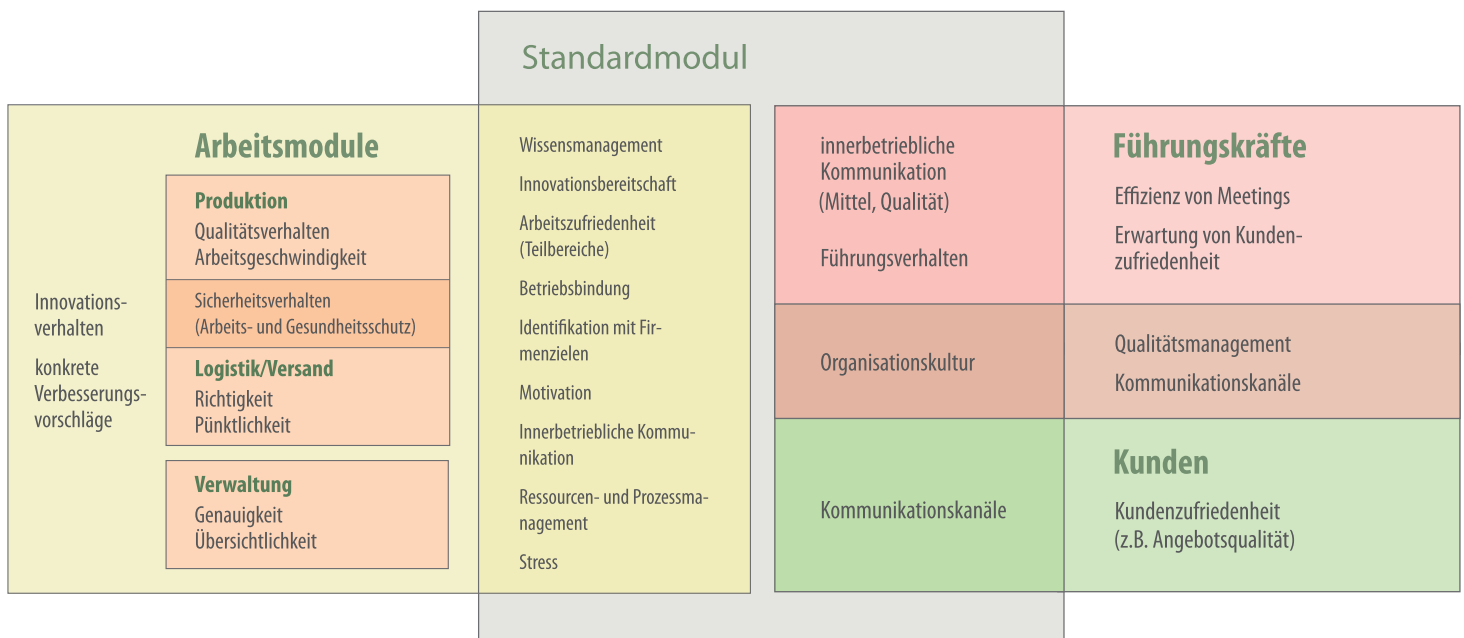


Abb. 1: Der modulare Aufbau von GUS. Zentrale Thematiken werden in allen beteiligten Gruppen erhoben, um direkte Vergleiche zu ermöglichen (Standardmodul). Weitere Bereiche werden nach Kundenvorgabe betriebsspezifisch ergänzt.

1.

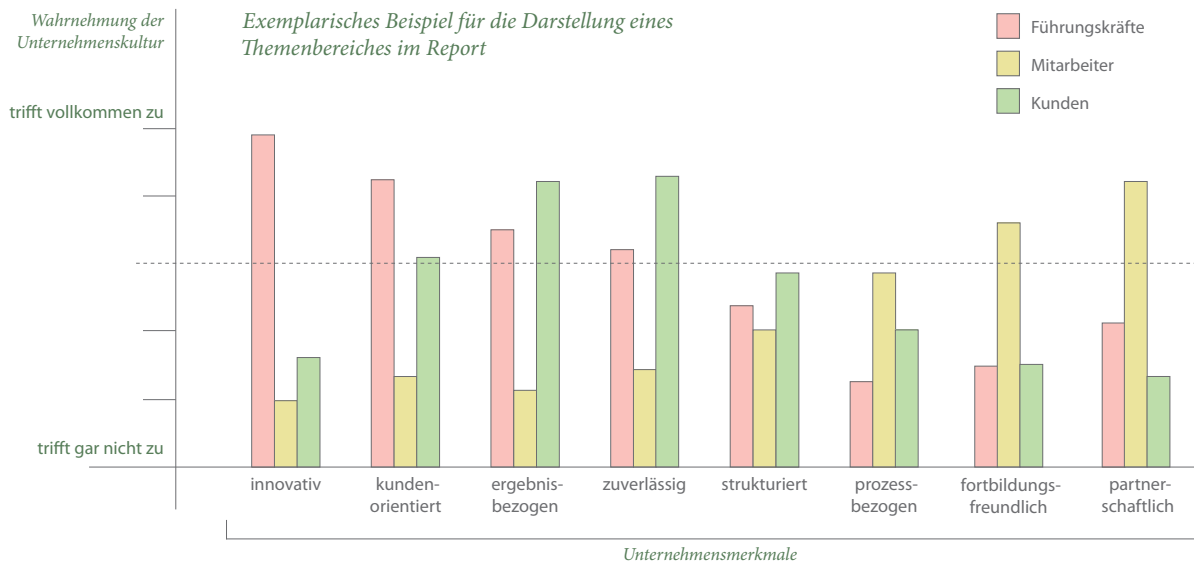
Durchführung

GUS ist als Fragebogeninstrument entwickelt worden, das auch in Eigenregie ausgegeben werden kann. Dabei können die betriebsinternen Strukturen zur Ausgabe von Informationen und Materialien – wie zum Beispiel Mitarbeiterpost oder die Verteilung über das Personalbüro – genutzt werden. Wir lassen Sie aber auch nicht allein. Gern unterstützen wir Sie vor Ort bei der Befragung, bei Vorgesprächen mit den Betriebsräten, der Information der einzelnen Abteilungen bis hin zur Durchführung durch unser geschultes Personal. Eine Befragung durch betriebsfremde Personen bietet darüber hinaus den Vorteil, dass eventuelle Vorbehalte gegenüber der Teilnahme, etwa Zweifel an der Wahrung der Anonymität, leichter abgebaut und die Anzahl der TeilnehmerInnen erhöht werden kann. In jedem Fall muss die Teilnahme an der Befragung für die Beteiligten auf freiwilliger Basis erfolgen.

2.

Datenaufbereitung und Präsentation der Ergebnisse

Die erhobenen Daten werden von uns statistisch ausgewertet. Die Ergebnisse erhalten Sie von uns in Form eines Reports und einer Präsentation. Dabei werden alle abgefragten Konstrukte, wie z.B. die Bindung an das Unternehmen, detailliert und übersichtlich dargestellt sowie Zusammenhänge zwischen den Befragungselementen innerhalb und zwischen den Gruppen analysiert. Zusammen mit den konkreten Verbesserungsvorschlägen aus den einzelnen Modulen bietet dieser Bericht eine ausführliche Darstellung von Chancen und Defiziten, die als Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen dient.



Naturgemäß nehmen auf verschiedene Art in das Unternehmen involvierte Gruppierungen die Unternehmenskultur aus ihrer Perspektive unterschiedlich wahr. Fallen jedoch erhebliche Firmenmerkmale aus der Wahrnehmung heraus, entstehen Verschiebungen, die die fruchtbare Zusammenarbeit erheblich erschweren. Führungskräfte und Kunden nehmen die nach außen gerichteten Unternehmensmerkmale stärker wahr als die Mitarbeiter. Hierbei liegen die Schwerpunkte der Führungskräfte auf Innovationsleistungen und Service, während für den Kunden die Produkte und deren Verfügbarkeit im Vordergrund stehen. Die von den Führungskräften als zentrales Merkmal genannte Ausrichtung auf Innovation ist weder bei den Kunden noch bei den Mitarbeitern verankert und bedarf der verstärkten Vermittlung als wichtiger Teil der Unternehmenskultur. Der Fokus der Mitarbeiter liegt auf den internen Unternehmensmerkmalen, die Außenwahrnehmung des Unternehmens spielt für diese Gruppe eine untergeordnete Rolle. Um Firmenziele auch für die Mitarbeiter greifbar zu machen und sie zu involvieren, sollte der Blick auf den Kunden in der internen Kommunikation eine Schlüsselrolle einnehmen. Ergebnismuster dieser Art sind typisch für Unternehmen, die gerade einen Wechsel der Geschäftsführung hinter sich haben und bei denen die neuen Unternehmensstrukturen noch nicht in das Auftreten integriert wurden. Hier kann mit gezieltem Transport einzelner Thematiken das Unternehmensbild angeglichen werden.

3.

Nach der Befragung

Auch nach der Präsentation der Ergebnisse stehen wir Ihnen gern bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse zur Seite. Als Full-Service-Agentur bieten wir Ihnen die Entwicklung und Erstellung von Kommunikationsmitteln auf der Basis der Untersuchungsergebnisse. Ebenso unterstützen wir Sie gern bei der Umsetzung und Implementierung konkreter innerbetrieblicher Maßnahmen sowie bei der Anpassung Ihres Unternehmensauftrittes nach außen. Für uns sind Controlling und Erfolgsmessung eine Selbstverständlichkeit. Die empirische Überprüfung und gegebenenfalls die Anpassung eingeführter Maßnahmen sind für Sie und uns ein Zeichen unseres gemeinsamen Erfolges.

Das Standardmodul

Das Standardmodul beinhaltet die für alle Unternehmensbereiche identischen Befragungsbestandteile. Es umfasst Items zur Arbeitszufriedenheit in unterschiedlichen relevanten Bereichen sowie die sich daraus ergebende Bereitschaft, sich in Veränderungsprozessen zu engagieren bzw. diese sogar zu wünschen (den theoretischen Hintergrund finden Sie im Anhang auf Seite 17).

	Trifft gar nicht zu -- - 0 + ++
Ich bekomme regelmäßig eine Rückmeldung über meine Arbeit.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ich würde andere, auch schwierigere Aufgaben übernehmen, wenn ich dafür mehr Lohn bekäme.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Die Wahrnehmung der Unternehmenskultur wird über einen Fragenblock erfasst, der sich zusätzlich sowohl in den Bögen für Führungskräfte als auch in denen für Kunden wiederfindet und dem Abgleich von gewünschter und transportierter Unternehmenskultur dient (S. 18).

	Trifft gar nicht zu -- - 0 + ++
Das Unternehmen definiert Erfolg über ...	
... die Entwicklung menschlicher Ressourcen und den Mitarbeiterzusammenhalt.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
... einzigartige oder neue Produkte und das Streben danach, Produktführer und Innovator zu sein.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Des Weiteren wird die Bindung der MitarbeiterInnen an das Unternehmen abgefragt und auf welcher Strukturebene eine Identifikation mit dem Unternehmen stattfindet (S. 19).

	Trifft gar nicht zu -- - 0 + ++
Wenn ein Kollege mit seiner Arbeit überlastet ist, nehme ich ihm einen Teil ab.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ich identifiziere mich mit meinem Werk/meiner Firma hier vor Ort.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Ebenfalls identisch für alle Unternehmensbereiche ist eine Analyse der innerbetrieblichen Kommunikationsmittel in Hinsicht auf Anwendungshäufigkeit, Inhalte, Praktikabilität, Qualität und Erwünschtheit zusätzlicher Inhalte und Kanäle.

Innerbetriebliche Zusatzmodule

Die innerbetrieblichen Zusatzmodule fragen Einstellungen zu bestimmtem Verhalten für die unterschiedlichen Arbeitsbereiche und deren Anforderungen ab und werden zusätzlich zum Standardmodul in den einzelnen Abteilungen eingesetzt. Die Basis zur Erhebung der Faktoren, die Verhalten fördern oder hemmen, bildet die „Theorie des geplanten Verhaltens“ (vgl. S. 20 im Anhang). Hier werden Erwartungen und Werte bezüglich des Verhaltens in Beziehung gesetzt zu sozialen Einflüssen innerhalb des Kollegiums und den Umsetzungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz.

	Stimmt überhaupt nicht				Stimmt vollkommen
	--	-	0	+	++
Meine KollegInnen legen Wert darauf, genau und gründlich zu arbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meiner Arbeitsweise richte ich mich nach meinen KollegInnen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Wird beispielsweise die Unterstützung des Kollegiums bei der Optimierung von Arbeitsabläufen als gering eingestuft oder fehlen Arbeitsmittel bzw. Kenntnisse, so sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass der oder die Einzelne an seinem oder ihrem Arbeitsplatz Veränderungen vornimmt, selbst wenn diese persönlich als positiv eingestuft werden. Bei zusätzlichen Fragestellungen seitens des Auftraggebers können hier problemlos zusätzliche Items entwickelt werden, um unternehmensspezifische Interessensbereiche zu durchleuchten. Jedes Modul enthält Fragen zum Innovationsverhalten innerhalb der Abteilung und dessen Unterstützung durch das Unternehmen. Am Ende jedes Zusatzmoduls finden sich frei zu beantwortende Fragen zu den behandelten Bereichen, die den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten, Verbesserungsvorschläge anzubringen.

Zusatzmodul Produktion

Gerade im Produktionsbereich liegen oft sich widersprechende Anforderungen an die MitarbeiterInnen vor. Es soll sowohl qualitativ hochwertige Ware produziert, als auch in der größtmöglichen Geschwindigkeit gearbeitet werden. Oder möglicherweise stehen Sicherheitsvorschriften im Weg, wenn den Arbeitsablauf verbessernde Maßnahmen in den Produktionsvorgang einfließen sollen. Die Fragenkomplexe im Zusatzmodul sind so aufgebaut, dass sie verhaltensrelevante Einstellungsbereiche abfragen und dabei nur wahrgenommene und tatsächliche Hemmnisse und Entlastungen berücksichtigen und bewerten lassen.

Zusatzmodul Verwaltung

Im Verwaltungsmodul von GUS werden die Teilbereiche Dokumentenverständlichkeit, Übersichtlichkeit der Datenverwaltung und Innovationsverhalten abgefragt.

Zusatzmodul Versand/Logistik

Der Teilbereich Sicherheit spielt natürlich auch im Versand eine Rolle und wird deckungsgleich zum Modul „Produktion“ erhoben, wie auch Einstellungen zum Thema Innovation. Als wichtige Thematiken für diese Schnittstelle zum Kunden werden die Bereiche termingerechte Auslieferung und Vollständigkeit von Warensendungen behandelt.

Fragebogen für Führungskräfte

Dem Fragebogen für Führungskräfte kommt eine besondere Bedeutung innerhalb von GUS zu: Führungskräfte stehen an einer exponierten Position jedes Unternehmens. Zum einen stehen sie im Kontakt mit der Mitarbeiterschaft und eventuellen organisatorisch höher angesiedelten Entscheidungsebenen, zum anderen sind sie im direkten Kundenkontakt TrägerInnen und VermittlerInnen des Unternehmensbildes. Um dem Rechnung zu tragen, wird im Führungskräfte-Modul Kommunikationsverhalten und -häufigkeit der Führungskräfte gegenüber den MitarbeiterInnen abgefragt.

	Stimmt überhaupt nicht				Stimmt vollkommen
	--	-	0	+	++
Ich stehe in regelmäßigem Kontakt zu den Beschäftigten der Produktionsabteilung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Angestellten der Produktionsabteilung nehmen zu mir Kontakt auf.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Ermittlung von Informationsverlusten und dem daraus resultierenden zeitlichen Mehraufwand in Meetings und Besprechungen soll helfen, das Dokumentations- und Informationsverwaltungssystem zu durchleuchten und gegebenenfalls effizienter zu gestalten.

	Stimmt überhaupt nicht				Stimmt vollkommen
	--	-	0	+	++
Ein wesentlicher Teil der Besprechungszeiten entsteht dadurch, dass Informationen nicht gut fixiert und weitergegeben werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Um die innerbetrieblich als verkaufsförderlich geltenden Produktmerkmale mit den Entscheidungsgrundlagen der Kunden abzugleichen, werden fünf bis zehn Produkteigenschaften, die der Auftraggeber benennt, in eine Itemform gebracht, die zwischen grundlegenden Faktoren und Begeisterungsfaktoren unterscheidet. Den Führungskräften kommt hierbei die Aufgabe zu, die vermutete Haltung der Kunden gegenüber konkreten Produktmerkmalen zu bewerten und die tatsächlich nach außen beworbenen Inhalte zu benennen. Dieser sozialperspektivische Blick auf andere, am Erfolg des Unternehmens beteiligte Parteien ermöglicht einen Ist-Soll-Vergleich in der Darstellung der Produkte und dient ebenfalls als Grundlage für die Wahrnehmung der Unternehmenskultur. Der Fragenblock zur Unternehmenskultur wird Führungskräften zur Bewertung dreier unterschiedlicher Perspektiven (die eigene, die der Kunden und der MitarbeiterInnen) vorgelegt. Dabei wird die eigene Wahrnehmung wahrscheinlich am stärksten mit dem Firmenleitbild übereinstimmen. Anschließend geben sie ihre Einschätzung zur Auffassung der Unternehmenskultur durch ihre MitarbeiterInnen und Kunden an.

Durch den Vergleich mit den hier erhobenen Daten zur Unternehmenskultur können Differenzen aufgedeckt werden, die zu einer Neuformulierung oder optimierten Kommunikation des Firmenleitbildes anregen können. Zusätzlich wird das Interesse der Führungskräfte daran ermittelt, den Kunden als aktiven Partner in das Qualitätsmanagement zu integrieren, bzw. inwiefern dies bereits realisiert wurde.

	Stimmt überhaupt nicht				Stimmt vollkommen
	--	-	0	+	++
Unsere Firma ist interessiert an den Gründen für Rückläufe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir beteiligen unsere Kunden an der Verbesserung von Produkten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fragebogen für Kunden

Im Kundenfragebogen werden – wie auch im Führungskräftefragebogen – die individuell von der Auftraggeberfirma benannten Produktmerkmale bezüglich ihrer Bewertung als Basis- oder Begeisterungsfaktor abgefragt und stellen damit ein Maß für die Kundenzufriedenheit dar. Die Nutzerfreundlichkeit der vom Kunden genutzten Kontakt- und Bestellmöglichkeiten wird überprüft. Die Wahrnehmung der Unternehmenskultur durch den Kunden dient dem Abgleich der gewünschten Außenwahrnehmung (Corporate Identity) mit dem beim Kunden tatsächlich präsenten Bild. Ebenso wird der Kunde nach dem Wunsch auf Einbindung in das Qualitätsmanagement befragt.

Effekte bei der Mitarbeiterbefragung

Mitarbeiterbefragungen stellen für sich genommen bereits eine Form der Intervention in einem Betrieb dar. Zum einen dienen sie dazu, bestimmte Bereiche in Betrieben zu überprüfen, zum anderen regen sie die Diskussion über angesprochene Thematiken im Betrieb an. Daher ist es wichtig, allen Beteiligten gegenüber die Ziele der Untersuchung und die Ergebnisse innerhalb des Betriebes transparent zu machen. GUS zielt auf eine Untersuchung von Merkmalen von Firmen ab, die durch gezielt eingesetzte Kommunikation und Kommunikationsmittel gestärkt, etabliert oder verändert werden können.



Zusammenfassung

GUS ist ein Instrument, das helfen kann, geplante Neuerungen und Umstrukturierungen in Unternehmen zu begleiten, unerschlossene innerbetriebliche Potenziale zu entdecken und eine Unternehmenskultur zu stärken oder einzuführen, die dem Unternehmen gerecht wird.

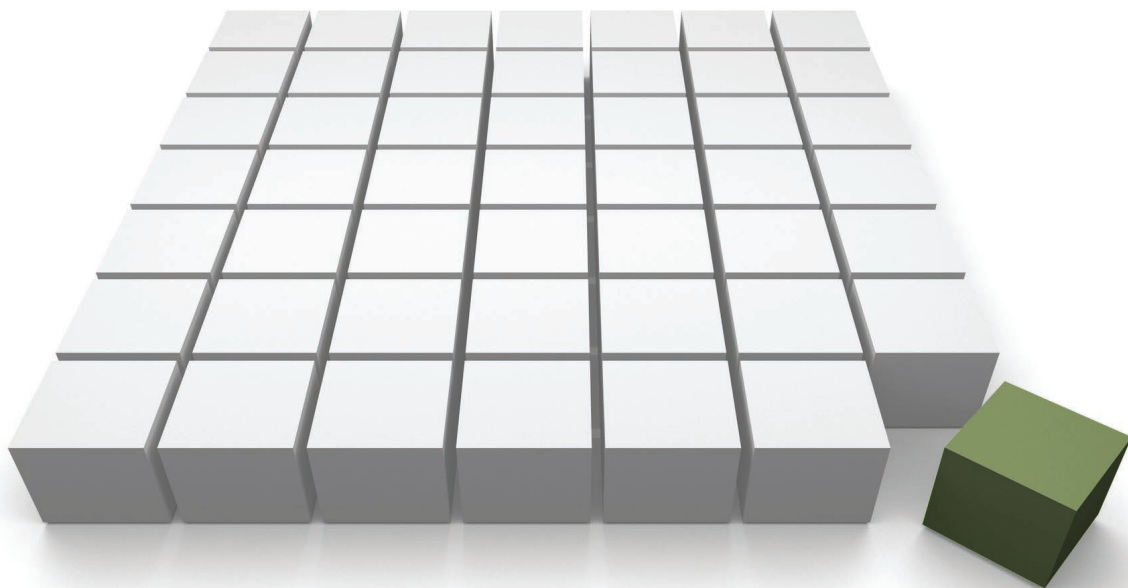
Hierbei bietet GUS sowohl die Möglichkeit, konkreten Handlungsbedarf über die Eingaben der Mitarbeiter zu ermitteln, als auch die Inhalte, Schwerpunkte und Tonalität begleitender Kommunikation sowie die Effektivierung innerbetrieblicher Kommunikationsmittel voranzutreiben.

Durch den modularen Aufbau des Fragebogens wird es möglich, alle am Erfolg des Unternehmens beteiligten Gruppierungen in ein innovatives Gesamtkonzept einzubinden. Sowohl die Mitarbeiterschaft als auch die bestehende Kundschaft sollen ermuntert werden, am Erfolg des Unternehmens teilzuhaben und sich einzubringen in eine aktive Unternehmenskultur, die nicht nur auf einer festgelegten Unternehmensidentität (Corporate Identity) beruht, sondern gemeinsame Ziele und Werte transportiert.

Anhang

Theoretischer Hintergrund

In diesem Abschnitt möchten wir Ihnen einen detaillierten Überblick über die in die Entwicklung des GUS eingeflossenen psychologischen Theorien und Konstrukte geben.



Arbeitszufriedenheit

Bestandteile der Arbeitszufriedenheit

Bei der Erfassung der Bestandteile der Arbeitszufriedenheit wurden die Themenbereiche in Anlehnung an den Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB, Neuberger) gewählt und durch zusätzliche zentrale Konzepte erweitert. Im GUS wird die Zufriedenheit in den Teilbereichen Feedback über die eigene Arbeitsleistung, Vorgesetzter, Arbeitseinteilung, Lohn, Fortbildung, körperliche Arbeitsbedingungen, psychische Arbeitsbedingungen und eine Einschätzung der eigenen Gesamtzufriedenheit abgefragt. Zusätzlich wird als zufriedenheitsrelevanter Bereich die empfundene Gerechtigkeit in der Interaktion mit Vorgesetzten, in formalen Vorgängen, bei der Verteilung von Aufgaben und bei der Bezahlung erhoben.

Formen der Arbeitszufriedenheit

Zusätzlich zu den Teilbereichen der Arbeitszufriedenheit werden unterschiedliche Formen der Arbeitszufriedenheit bzw. Unzufriedenheit nach Bruggemann (1974) erfasst. Das Modell basiert auf unterschiedlichen Erfüllungsgraden des persönlichen Anspruchsniveaus an die Arbeit – von permanenter Unter- bis Überforderung – und führt über verschiedene Anpassungsstrategien zu unterschiedlichen Ausprägungen von Arbeitszufriedenheit, die auf die Bereitschaft, aktiv an innerbetrieblichen Veränderungen mitzuwirken, schließen lässt.

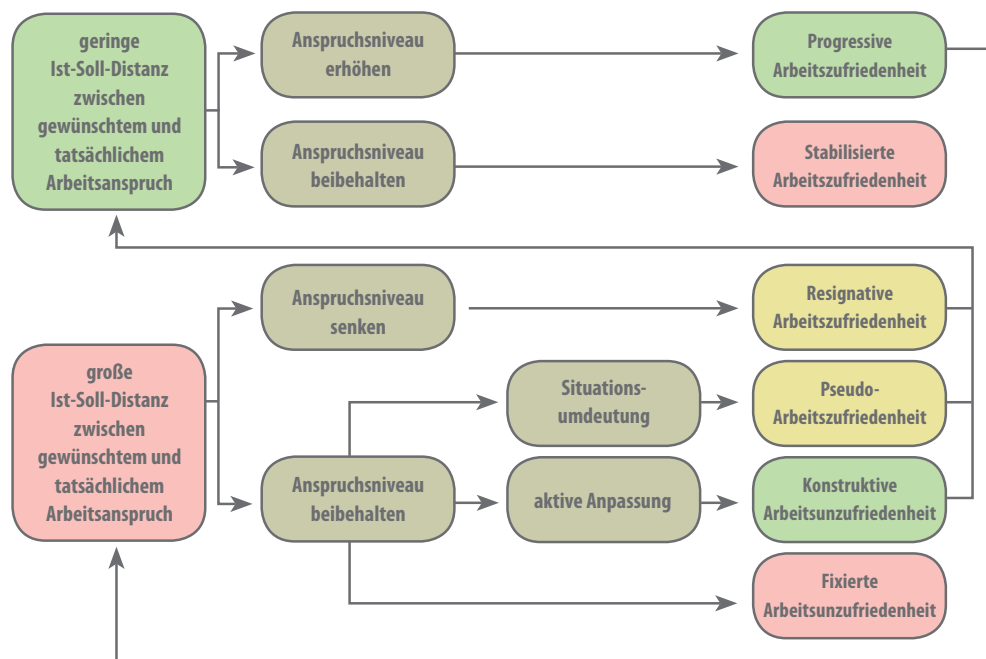


Abb. 2: Das Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974)

Erfasste Arten der Arbeitszufriedenheit und Bereitschaft zu Innovationsverhalten und Veränderung

Sowohl progressive Arbeitszufriedenheit als auch konstruktive Arbeitsunzufriedenheit sind Zeichen für Veränderungswünsche, bei deren Umsetzung mit Eigeninitiative der MitarbeiterInnen zu rechnen wäre. Resignative und Pseudo-Arbeitszufriedenheit sind Scheinformen der Zufriedenheit, bei denen schlafende Potentiale geweckt werden können. Stabilisierte Arbeitszufriedenheit stellt den Zustand der Übereinstimmung zwischen Anspruchsniveau und persönlichen Fertigkeiten und Wünschen dar, während fixierte Arbeitsunzufriedenheit bei permanenter Überforderung auftritt.

Unternehmenskultur

Die Grundlage für die Erfassung der Unternehmenskultur bildet das Modell konkurrierender Werte nach Cameron und Quinn („Competing Values Model“, 1999). Hierbei sind sich widersprechende Bestrebungen einander gegenüberliegend in einem Wertekreis angeordnet und führen durch die unterschiedlichen Merkmale bzw. die unterschiedliche Wahrnehmung von Merkmalen zu einer individuellen Positionierung der Firma im Wertgefüge.

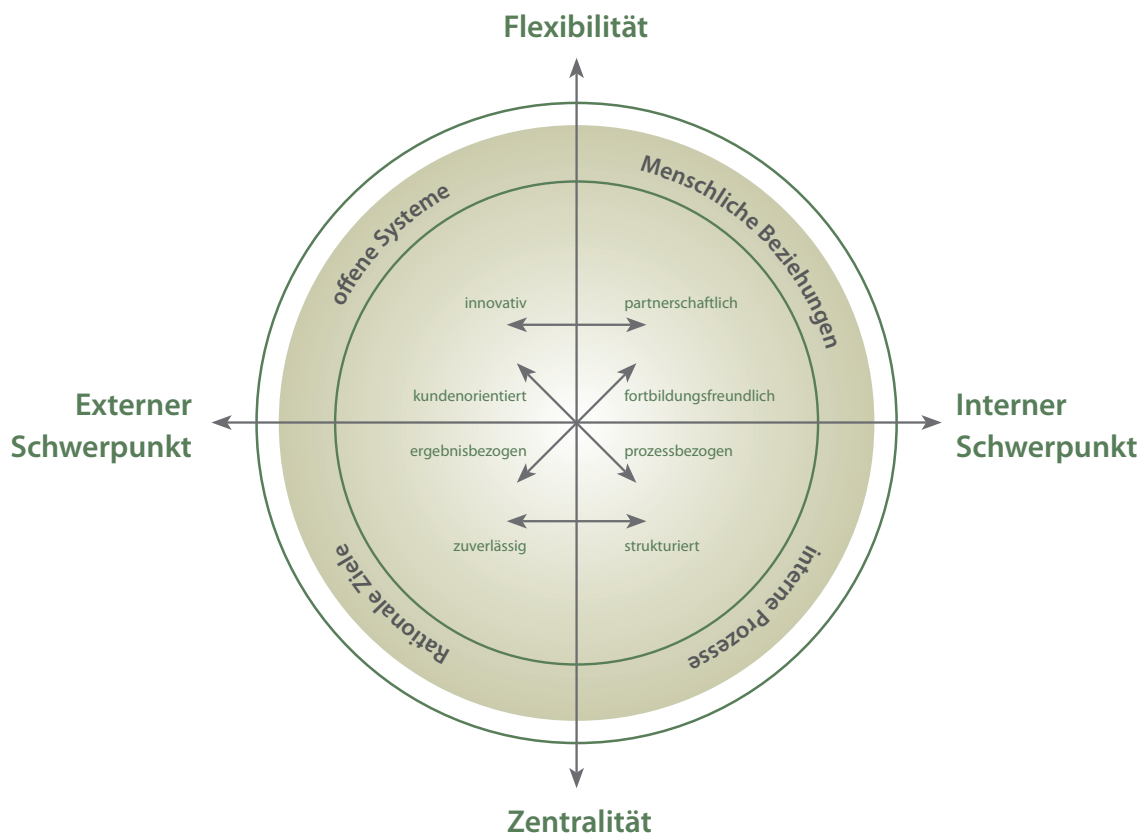


Abb. 3: Wertekreis des betrieblichen „Competing Values Models“ (Cameron & Quinn, 1999)

Zusätzlich bietet das Modell die Möglichkeit, durch Befragung verschiedener Gruppierungen (im Falle von GUS: intern in verschiedenen Abteilungen und bei den Führungskräften in mehreren Perspektivübernahmen, extern beim Kunden) einen sozialperspektivischen Vergleich zwischen der „gewünschten offiziellen“ und der bei den relevanten RezipientInnen tatsächlich vorhandenen Wahrnehmung der Unternehmenskultur vorzunehmen. Es werden sozusagen die Unterschiede zwischen Bekenntnis und Handeln sichtbar gemacht – ableitbar sind dadurch verstärkte Kommunikation realer, der Kultur entsprechender Inhalte, die Anpassung des Handelns an die Unternehmenskultur oder sogar die Veränderung der bisherigen Kommunikation der Unternehmenskultur hin zu der wahrgenommenen, wenn diese eher mit den Unternehmenswerten übereinstimmt und die Firma sogar optimaler beschreibt, als dies bislang der Fall war.

Bindung an das Unternehmen

Zur Erfassung der Unternehmensbindung wurden drei Modelle zu Verhalten und Einstellung gegenüber dem Unternehmen verwendet, die unterschiedliche Teilbereiche abdecken. Zum einen ist die über die normale, vertraglich geregelte Arbeitsleistung und das Verhalten am Arbeitsplatz hinausgehende Leistung ein Faktor, der einen Überblick über die Einbringungsbereitschaft in die betrieblichen Abläufe erkennen lässt. In diesem Konzept des „Verhaltens Organisationalen Bürgertums“ (Organizational Citizenship Behaviour, Staufenbiel und Harz, 2000) sind Verhaltensweisen zusammengefasst, die keinen direkten Vorteil für die Handelnden bieten, jedoch dem Unternehmen nützen. Hierzu gehört Hilfsbereitschaft gegenüber überlasteten KollegInnen, Gewissenhaftigkeit in organisationalen Abläufen, die über die Norm hinausgeht, Eigeninitiative in der Verbesserung eigener Arbeitsabläufe und „Sportlichkeit“ als Bereitschaft, über kürzere Zeiträume Mehrarbeit oder Einschränkungen zu erdulden ohne sich zu beschweren.

Zusätzlich wurden Items entwickelt, die die Art der Bindung an das Unternehmen erfassen (Organizational Commitment, Allan und Meyer, 1991). Hierbei wird unterschieden zwischen einer emotionalen, einer wertebezogenen und einer ökonomisch motivierten Bindung an das Unternehmen. Der dritte Bereich, der die Stellung des Einzelnen zum Unternehmen darstellt, ist die maximale (strukturelle) Ebene, auf der sich ein Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren kann (Theorie der sozialen Identität, Tajfel und Turner, 1986). Hierbei wird erkennbar, ob sich die MitarbeiterInnen auf niedrigem Niveau mit dem Betrieb identifizieren (direkte KollegInnen, Arbeitsgruppe) oder tiefer gehende Zugehörigkeit empfinden (Werk, Firma, Konzern).

Struktur der Fragen zu abteilungsspezifischem Verhalten

Die Grundlage für die Fragestruktur bei den abteilungsspezifischen Items bildet die Theorie des geplanten Verhaltens (Theory of Planned Behaviour, Aijzen, 1985), auch „Theorie des überlegten Handelns“ genannt. In diesem Modell werden die Faktoren aufgezeigt, die zusammenwirken, um eine tatsächliche Handlung auszulösen. Persönliche Motivation, die Haltung des Kollegiums und die Fähigkeit, die vorhandenen Mittel qualifiziert zu nutzen, wirken auf die Umsetzung gewünschten Verhaltens ein. Verhalten entsteht nicht im leeren Raum – es bedarf bestimmter Grundbedingungen, die zunächst die Bereitschaft zum Zeigen eines bestimmten (und gewünschten) Verhaltens, die Verhaltensintention, bilden, die dann zu tatsächlichem Verhalten führt. Die Einstellung zum Verhalten bildet einen der drei Faktoren, die der Theorie zugrunde liegen. Sie wird gebildet durch die Erwartung einer Konsequenz der Handlung und deren Bewertung. Fällt diese positiv aus, wirkt die Einstellung förderlich auf die Wahrscheinlichkeit, das entsprechende Verhalten zu zeigen. Um eine differenziertere Einstellungsgewichtung vornehmen zu können, haben die Autoren von GUS das Modell um die folgende Komponente erweitert: die Konsequenzerwartung bei Nicht-Zeigen eines bestimmten Verhaltens sowie die Bewertung dieser Konsequenz.

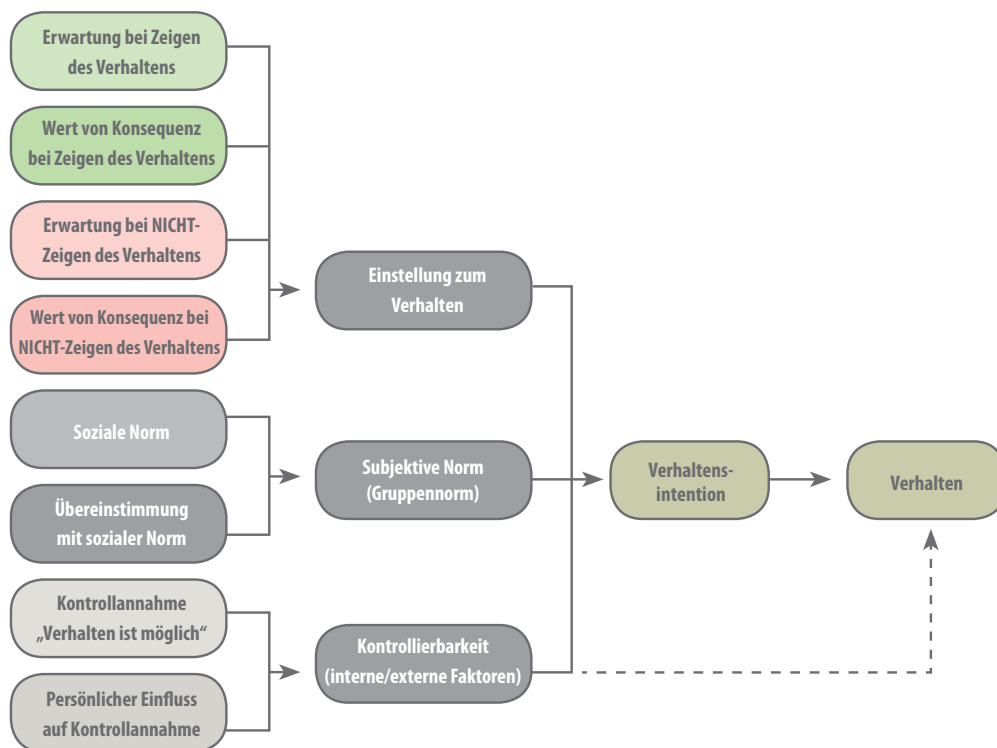


Abb. 4: Verhaltensbestimmende Einstellungskomponenten nach Aijzen (1985)

Der zweite wesentliche Faktor ist die subjektive Norm, also inwieweit das Verhalten, das abgefragt wird, in das persönliche Wertgefüge einzuordnen ist. Die subjektive Norm setzt sich zusammen aus der sozialen Norm, also der im direkten Umfeld (Kollegium) vertretenen Einstellung und der eigenen Übereinstimmung mit der im Umfeld vertretenen Meinung.

Der letzte und nicht nur an der Intentionsbildung beteiligte Faktor ist die Kontrollierbarkeit des Verhaltens, die sich aus externen (Mittel, Unterstützung, Zeit) und internen (Wissen, Fähigkeiten) Komponenten zusammensetzt. Zusätzlich zur Beteiligung an der Intention hat die Kontrollierbarkeit einen direkten Einfluss auf die Umsetzung des Handelns, da selbst bei hoher Motivation ohne bestimmte Rahmenbedingungen ein gewünschtes Verhalten nicht auftreten kann.

Kundenzufriedenheit

Das Kano-Modell zur Kundenzufriedenheit (Kano, 1984) konzentriert sich auf produktspezifische Merkmale und ihre Bewertung durch den Kunden.

Dabei lässt das Antwortschema zu den jeweiligen Items (die sich auf einzelne Produktmerkmale beziehen) eine Einteilung in drei Merkmalkategorien zu. Basismerkmale sind vom Kunden für dieses Produkt vorausgesetzte Eigenschaften, die lediglich wichtig werden, sobald sie nicht erfüllt sind. Über Basismerkmale ist keine Kundenzufriedenheit zu erreichen. Leistungsmerkmale können je nach Erfüllungsgrad zu Zufriedenheit oder Unzufriedenheit führen. Begeisterungsmerkmale sind die unerwarteten Zusatzeigenschaften eines Produktes, die der Kunde nicht voraussetzt, die aber trotzdem einen für ihn überraschenden Mehrwert darstellen. Diese Merkmale können auch in der künftigen (Weiter-) Entwicklung von Produkten eine richtungweisende Rolle spielen.

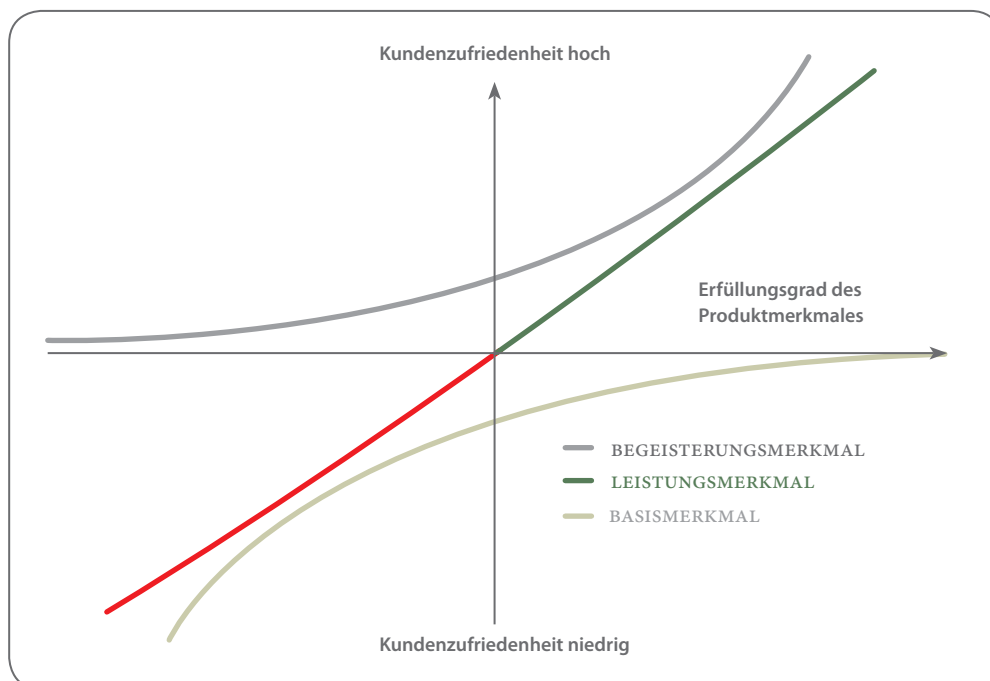


Abb. 5: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit (1984)

Im GUS wird das Kano-Modell zusätzlich angewandt, um zu vergleichen, ob bestimmten Produktmerkmalen beim Kunden dieselbe Wertigkeit zukommt, die vom Unternehmen erwartet wird. So kann unter Umständen die Lebenserwartung eines Produktes vom Hersteller als herausragendes Merkmal gewertet werden, während sie für den Kunden eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Impressum

AMARETIS – Agentur für Kommunikation

Düstere Straße 21

37073 Göttingen

www.amaretis.de

Email: info@amaretis.de

Tel.: 0551/90 03 64-0

Fax: 0551/90 03 64-26

Ansprechpartner:

Manuel Vicente Pereira

Cand.-Psych. Holger Wieborg

Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen

Wissenschaftliche Beratung:

PD Dr. Micha Strack

Dipl.-Psych. Oliver Lauenstein

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte liegen bei
AMARETIS – Agentur für Kommunikation, Göttingen.

© AMARETIS 2009



AMARETIS
AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION