

## Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld

---

**Ingo Weller und Eckhard Steffen**

---

## **Die Autoren:**

**Dipl.-Kfm. Ingo Weller** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Personalwirtschaft der Universität Paderborn und Mitglied der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.

**PD Dr. Eckhard Steffen** ist Mitarbeiter der Lynx Consulting Group. Herr Steffen ist Leiter der von der Unternehmensgruppe gegründeten und geführten Lynx-Akademie.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© **Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**  
**Berlin 2000**

**Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.**

**Bericht Nr. 1, Berlin 2000**

**ISSN 1615-8261**

### **Kontakt zur Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Dr. Renate Ortlieb  
Südwestkorso 76  
12161 Berlin  
Tel.: 030/89739919  
Fax: 030/89739919

email: [Kontakt@Werkstatt-opf.de](mailto:Kontakt@Werkstatt-opf.de)  
Internet: [www.werkstatt-opf.de](http://www.werkstatt-opf.de)

### **Vorstandsmitglieder und wissenschaftlicher Beirat der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

Prof. Dr. Albert Martin  
Prof. Dr. Wenzel Matiaske  
Prof. Dr. Thomas Mellewig  
Prof. Dr. Eckart Minx  
Prof. Dr. Werner Nienhüser  
Prof. Dr. Florian Schramm

# Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld

Ingo Weller und Eckhard Steffen

## **Zusammenfassung**

Der vorliegende Bericht beschäftigt sich mit einer Mitarbeiterbefragung, die in den Monaten März und April 2000 bei der Lynx Consulting Group in Bielefeld durchgeführt und im Mai 2000 ausgewertet und präsentiert wurde. Im ersten Teil des Berichts wird die Ausgangssituation des Unternehmens dargestellt. Der zweite Punkt beschreibt aktuelle organisationale Veränderungen bei Lynx, die durch die Fusion dreier Unternehmen des Lynx-Verbundes verursacht wurden. Der dritte Teil leitet in die Diskussion zum Thema Mitarbeiterbefragung ein und dokumentiert grob den Ablauf der Befragung. Im vierten Teil werden exemplarisch einige Ergebnisse der Befragung präsentiert und diskutiert. Der Bericht endet mit einer Bewertung des Projekts und einem Ausblick auf zukünftige Maßnahmen.

## **Abstract**

This report deals with an employee survey which was conducted during March and April 2000 at the Lynx Consulting Group/Bielefeld. The survey was evaluated and presented in May 2000. Chapter one reports the situation of the company. The second one explains recent organizational changes at Lynx, which were enforced by the merger of three Lynx-companies. The third part introduces employee surveys as empirical instruments and roughly documents the course of the survey. The fourth part holds some exemplary results, presents and discusses them. Finally an assessment of the project and a glance on future perspectives are analyzed.

## Gliederung

<b>1. Ausgangssituation im Januar 2000 .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die Rolle der Lynx Consulting Group am Markt.....	1
1.2 Die Struktur der Lynx Consulting Group.....	1
<b>2. Fusion zur „neuen“ Lynx Consulting AG.....</b>	<b>2</b>
2.1 Aus drei mach eins: Fusion zur AG .....	2
2.2 Integration durch Partizipation: Befragung.....	2
<b>3. Zur Mitarbeiterbefragung.....</b>	<b>3</b>
3.1 Zum Instrument „Mitarbeiterbefragung“ (MAB).....	3
3.2 Zum Ablauf der Befragung .....	4
<b>4. Wer steht wie wozu? Einige Ergebnisse, Zahlen und Fakten .....</b>	<b>5</b>
4.1 Demographische Angaben .....	5
4.2 Mitarbeiterzufriedenheit in Teilaspekten .....	6
4.3 Häufigkeitsverteilungen, Lage-/Streuungsmaße und Skalenbildung .....	8
4.4 Häufigkeitsverteilungen für einzelne Mitarbeitergruppen .....	10
4.5 Auswertung der offenen Fragen .....	11
4.6 Multivariate Erklärungsmodelle.....	11
<b>5. Was ist zu tun?.....</b>	<b>15</b>
5.1 Bewertung .....	15
5.2 Ausblick .....	16
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>17</b>
<b>Anhang: Aufbau des Fragebogens in tabellarischer Darstellung .....</b>	<b>18</b>

## **1. Ausgangssituation im Januar 2000**

### **1.1 Die Rolle der Lynx Consulting Group am Markt**

In den elf Jahren ihres Bestehens hat sich die Lynx Consulting Group zu einem der führenden Dienstleistungsunternehmen im Markt der Information Technology entwickelt. Die Lynx Consulting Group ist an den Standorten Bielefeld, Dortmund, Düsseldorf, Frankfurt/Main, Hamburg, Hannover, München, Münster, Prag, Palo Alto und Walldorf vertreten. Im Jahr 1999 erwirtschaftete die Lynx Consulting Group mit 217 Mitarbeitern rund 50 Mio. DM Umsatz mit stark anhaltendem Expansionskurs im laufenden Jahr.

Die Lynx Consulting Group bietet ihren Kunden Organisations- und Informatikberatung. Schwerpunkte sind Beratung, Konzeption und Realisierung komplexer Projekte mit betriebswirtschaftlicher Standardsoftware (SAP R/3 und Oracle Applications) und informationstechnischer Infrastruktur (Netzwerke, Datenbanken, Workflow).

Im SAP R/3 Umfeld liegt der Fokus der Beratung auf der Einführung der SAP R/3 Software sowie deren Ausbau durch zusätzliche Komponenten und Themen. Beispiele sind Business Warehouse, Sales Force Automation, Advanced Planner & Optimizer oder Workflow. Im Bereich Oracle ist die Lynx Consulting Group seit Jahren in der Individual-Software-Entwicklung auf Basis der Oracle Technologie in Großprojekten tätig. Auf Grundlage der Standardsoftware Oracle Applications hat die Lynx Consulting Group ein maßgeschneidertes Angebot für IT-Dienstleister und den Handel entwickelt (FastForward-Lösungen). Außerdem werden Dienstleistungen für Migrationen und Updates in diesem Umfeld angeboten.

Die Lynx Consulting Group unterhält eine Vielzahl strategischer Partnerschaften; sie ist SAP-Consulting Partner, Oracle Certified Solution Partner, HP Open View authorized Partner, Lotus Business Partner, Microsoft Solution Partner und Microsoft Solution Provider.

Mit der Vielzahl ihrer Kunden verbindet die Lynx Consulting Group eine langjährige Geschäftsbeziehung. Ganzheitlichkeit in der Beratung, hohe Flexibilität gegenüber Kundenbedürfnissen und fundiertes Know-how machen sie am Markt erfolgreich. Die Lynx Consulting Group betreut vor allem Unternehmen des gehobenen Mittelstandes sowie Großunternehmen aus den Branchen Nahrungs- und Genußmittel, Markenartikel-Hersteller, Möbel, Handel und Banken.

### **1.2 Die Struktur der Lynx Consulting Group**

Die Lynx Consulting Group ist eine Gruppe rechtlich und wirtschaftlich unabhängiger Unternehmen, die durch Beteiligungsverhältnisse miteinander verwoben sind. Zur optimalen Ausnutzung von Synergieeffekten kümmert sich eine interne Dienstleistungsgesellschaft um die gruppenweiten Belange. Sie liefert z.B. die technische Infrastruktur und den notwendigen Support, sie kümmert sich um das gruppenweite Marketing, entwickelt bzw. aktualisiert das Corporate Design/die Corporate Identity der Lynx Consulting Group und ist verantwortlich für die Pressearbeit. Weiterhin übernimmt sie das gruppeninterne Knowledge-Management. Ihre wichtigste Funktion ist die Moderation und Koordination gruppenweiter Entscheidungsprozesse. Die interne Dienstleistungsgesellschaft ist nicht im operativen Geschäft mit den Kunden der Lynx Consulting Group tätig. Diese Konstruktion vereint die Vorteile kleiner, flexibler Einheiten mit stark ausgeprägter Kundenorientierung und -nähe mit denen eines großen Beratungshauses, wie z.B. die Fähigkeit zur Generalunternehmerschaft.

Die Struktur ist aber auch die Reaktion auf zwei Anforderungen des Marktes. Einerseits bewegt sich die Lynx Consulting Group in einem Arbeitsmarkt, in dem Fachkräftemangel herrscht. Traditionell gibt es nur wenige Hierarchiestufen in der Beratung (Geschäftsführer, Bereichsleiter und Berater), so daß klassische Karrieren nur begrenzt realisierbar sind. Hier bietet die Lynx Consulting Group mit dem „Zellteilungsprinzip“ ein Karrieremodell an. Mitarbeitern wird die Möglichkeit geboten, regional und/oder inhaltlich neu ausgebaute Bereiche durch ein „Management Buy Out“ in eine eigenständige Gesellschaft umzuwandeln und Geschäftsführer im eigenen Unternehmen innerhalb der Lynx Consulting Group zu werden. In der Regel hält der Geschäftsführer die Mehrheit der Gesellschaftsanteile.

Andererseits nehmen z.B. Einführungsprojekte von ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning Systems) eine Größenordnung an, die kleine Beratungsunternehmen alleine nicht bewältigen können. Daher kommen sie als Anbieter für solche Projekte nicht in Frage und haben keinen bzw. verlieren ihren direkten Zugang zum Kunden. In solchen Projekten agiert die Lynx Consulting Group als großes Beratungshaus und sichert sich so den direkten Kundenzugang.

Die Lynx Consulting Group hat in den letzten zehn Jahren ein durchschnittliches Umsatzwachstum von ca. 30 % pro Jahr realisiert. Dies impliziert ein entsprechendes Wachstum der Mitarbeiterzahl, da in der Beratung der Umsatz normalerweise proportional mit der Anzahl der Mitarbeiter wächst. Weiterhin läßt die Struktur der Unternehmensgruppe die Aufnahme weiterer „externer“ Unternehmen zu, was das Wachstum zusätzlich beschleunigt.

## **2. Fusion zur „neuen“ Lynx Consulting AG**

### **2.1 Aus drei mach eins: Fusion zur AG**

Die Lynx-Consulting AG agierte bis Ende 1999 als die in Gliederungspunkt 1.2 angesprochene Dienstleistungsgesellschaft innerhalb der Lynx Consulting Group. Im Januar 2000 fusionierten zwei Unternehmen der Lynx Consulting Group mit der Lynx Consulting AG. Hintergrund der Fusion war es, Voraussetzungen für einen möglichen Börsengang zu schaffen. Diese Umstrukturierung erforderte die Vereinheitlichung der Verfahren der einzelnen Firmen, da diese trotz der Mitgliedschaft in der Lynx Consulting Group sehr verschieden waren. Der Umbruch wurde als Chance aufgefaßt, Führungs- und Steuerungsprinzipien zu überdenken und gegebenenfalls neu zu gestalten.

### **2.2 Integration durch Partizipation: Befragung**

Ungefähr 80 % der Mitarbeiter des neuen Unternehmens sind Berater. Manche Berater sind oft über Monate hinweg im Kundeneinsatz und kommen höchstens ein- bis zweimal pro Monat ins Unternehmen. Für die Berater verändert sich aufgrund der Unternehmensfusion wenig in ihrem Arbeitsalltag. Es besteht jedoch Harmonisierungsbedarf für Reise- und Spesenregelungen, die Einordnung von Reisezeiten etc. Seit Januar 2000 erarbeiten einige Arbeitsgruppen die Unterschiede in den Verfahren der einzelnen Unternehmen und unterbreiten Vorschläge für die zukünftige Gestaltung dieser Verfahren im neuen Unternehmen.

Aufgrund der genannten Situation können die einzelnen Berater nur schlecht oder gar nicht mit aktuellen Informationen aus dem Unternehmen versorgt werden. So wird die Integration der Berater ins Unternehmen und ihre Identifikation mit diesem erschwert, was wiederum zu erhöhter Fluktuation führen kann. Um diese Probleme im Sinne aller Betroffenen zu lösen, sollen die Berater zukünftig stärker als bisher in die Gestaltung des Unternehmens und der Kommunikationsprozesse eingebunden werden.

Anders stellt sich die Situation für die internen Mitarbeiter der einzelnen Unternehmen dar. Sie sind stärker von der Unternehmensfusion betroffen. Arbeitsbereiche wurden zusammengelegt bzw. neu definiert, was für einige Mitarbeiter eine deutliche Veränderung ihrer Tätigkeit bedeutet. Obwohl die Geschäftsführung im Vorfeld der Fusion eine Arbeitsplatzgarantie für jeden einzelnen Mitarbeiter ausgesprochen hatte, verursachte die Fusion erhebliche Unruhe. Hier war die Frage, ob neben der durch die Fusion verursachten Unzufriedenheit noch andere Ursachen für die temporär niedrige Arbeitszufriedenheit der internen Mitarbeiter vorhanden waren. Als Lösungsansatz für diese Probleme und zur Analyse des Ist-Zustandes wurde die im folgenden beschriebene Mitarbeiterbefragung beschlossen.

### 3. Zur Mitarbeiterbefragung

Bevor auf die Ergebnisse der Befragung eingegangen wird, legen wir kurz einige Gedanken zum Thema Mitarbeiterbefragung (MAB) dar und rekurrieren den groben Ablauf der Befragung bei Lynx.

#### 3.1 Zum Instrument „Mitarbeiterbefragung“ (MAB)

Mitarbeiterbefragungen sind Instrumente zur Unternehmensführung.<sup>1</sup> Sie erfüllen in diesem Rahmen verschiedene Funktionen und werden je nach Anliegen zur Diagnose, Evaluation, Kontrolle und/oder sozialen Intervention eingesetzt.<sup>2</sup> Die unterschiedlichen Formen, welche MAB annehmen, richten sich nach den drei Fragen

- „Wer wird gefragt? ... [z.B. Vollerhebung vs. Teilstichprobe]
- Was wird gefragt? ... [z.B. globale vs. themenzentrierte Befragung]
- Wie wird gefragt?<sup>3</sup> [z.B. schriftliche Befragung vs. Telefoninterview]

MAB können demnach in Funktion und Gestalt stark variieren. Zur Umsetzung werden sie häufig in den Prozeß der Organisationsentwicklung eingebunden.<sup>4</sup> Dieser Ansatz impliziert die Beteiligung aller Betroffenen (Mitarbeiter, Interessenvertretung, Geschäftsführung) in jeder der einzelnen Prozeßstufen. Der idealtypische Ablauf einer MAB läßt sich grob in die fünf Phasen Planung, Datenerhebung, Auswertung, Feedback und Umsetzung unterteilen.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Zu weitergehenden Ausführungen zum Thema MAB s. z.B. Borg, I. 1995; Bungard, W./Jöns, I. (Hg.) 1997; Domsch, M./Schneble, A. 1988; Domsch, M./Schneble, A. (Hg.) 1991; Freimuth, J./Kiefer, B. U. (Hg.) 1995; Töpfer, A./Zander, E. (Hg.) 1985.

<sup>2</sup> Vgl. Jöns, I. 1997, S. 18.

<sup>3</sup> Jöns, I. 1997, S. 21-24.

<sup>4</sup> Vgl. Comelli, G. 1997, S. 32 ff.; Töpfer, A./Funke, U. 1985, insbesondere S. 16.

<sup>5</sup> S. z.B. Domsch, M./Schneble, A. 1991; Töpfer, A./Funke, U. 1985.

Die Frage nach dem Erfolg einer MAB läßt sich nur schwer beantworten. Kanonisch ist, den Erfüllungsgrad der an die Befragung gestellten Erwartungen als Erfolgskriterium zu definieren. Eine MAB ist also dann erfolgreich, wenn die ex-ante definierten Zielsetzungen der Befragung durch ihre Konsequenzen erfüllt oder übertroffen werden.<sup>6</sup>

### **3.2 Zum Ablauf der Befragung**

Bei der Konkretisierung der Befragungsmodalitäten wurde bei Lynx vor allem die Diagnosefunktion hervorgehoben. Aktuelle Probleme wie Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsneigung sollten analysiert werden. Die Zielsetzung, die unternehmensweite Kommunikation zu fördern, stellte zusätzlich die soziale Intervention in den Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Die Befragung wurde als Vollerhebung sowie als standardisierte und schriftliche Befragung mittels Fragebogen geplant.

Die Initiative zur Durchführung einer MAB kam bei Lynx von der Geschäftsführung. Diese setzte zur Betreuung des Projekts eine vierköpfige Projektgruppe ein, zu deren Unterstützung die Werkstatt für Organisations- und Personalforschung hinzugezogen wurde. Als nächstes wurden zusammen die Ziele präzisiert und das Befragungsinstrument entwickelt.

Die Durchführungsphase der Befragung begann mit einem Informationsbrief an alle Mitarbeiter der drei beteiligten Unternehmen. Anschließend wurde jedem Mitarbeiter ein Fragebogen auf dem Postweg zugestellt. Beiliegend wurde ein frankierter und an die Werkstatt für Organisations- und Personalforschung adressierter Rückumschlag versandt. Die Frist zur Rücksendung wurde auf 14 Tage begrenzt. 10 Tage nach der ersten Versendung wurde ein Nachfaßschreiben verschickt, in welchem die Frist um 10 Tage verlängert wurde. Die eigentliche Durchführung der Befragung von der Versendung des ersten Informationsbriefes bis zur Ausschlußfrist betrug letztlich ca. fünf Wochen.

Anschließend wurden die Fragebögen von der Werkstatt anonym ausgewertet. Die Ergebnisse wurden nach Rücksprache mit Lynx jedem Mitarbeiter ungefiltert und unverändert per email zur Verfügung gestellt. Für Rückfragen wurden Ansprechpartner benannt. Wenige Tage später wurde von der Geschäftsführung ein Termin für die Bekanntgabe und Vorstellung von Verbesserungsmaßnahmen veröffentlicht.

---

<sup>6</sup> Vgl. die analogen Ausführungen zum Begriff der Kunden-/Patientenzufriedenheit bei Bendel, K. u.a. 2000.



#### 4. Wer steht wie wozu? Einige Ergebnisse, Zahlen und Fakten

Einige der ermittelten Ergebnisse stellen wir an dieser Stelle vor.<sup>7</sup> Wir unterteilen unsere Darstellung dazu in sechs Abschnitte:

- Demographische Angaben
- Mitarbeiterzufriedenheit in Teilaspekten
- Häufigkeitsverteilungen, Lage-/Streuungsmaße und Skalenbildung
- Häufigkeitsverteilungen unterschieden nach Mitarbeitergruppen
- Auswertung der offenen Fragen
- Multivariate Erklärungsmodelle

##### 4.1 Demographische Angaben

Insgesamt nahmen 73 Mitarbeiter an der Befragung teil. Bei 120 versendeten Fragebögen bedeutete dies eine Rücklaufquote von etwas mehr als 60 %. Die Beteiligung kann also durchaus als gut bezeichnet werden, blieb aber dennoch leicht hinter den sehr hoch gesteckten Erwartungen zurück - ca. 70 % waren angestrebt worden. Das Durchschnittsalter der Befragten betrug 33,68 Jahre. Genauer aufgeschlüsselt gliederte sich die insgesamt recht junge Belegschaft in die folgenden Gruppen:

###### Alter

Gruppe	Anzahl	%	gültige %	gültige % kum.
bis 25 Jahre	1	1,4	1,7	1,7
26 bis 30 Jahre	14	19,2	23,8	25,4
31 bis 35 Jahre	24	32,8	40,8	66,1
36 bis 40 Jahre	15	20,5	25,5	91,5
41 bis 45 Jahre	5	6,9	8,5	100
fehlend	14	19,2		
Gesamt	73	100	100	100

Von den 73 Befragten stammen 44 aus dem Kreis der Berater. Aus den Querschnittsbereichen nahmen 19 Mitarbeiter teil. Zusätzlich wurden sieben Bereichsleiter gezählt:

###### Aktuelle Stellung

Gruppe	Anzahl	%	gültige %	gültige % kum.
Bereichsleiter	7	9,6	10,0	10,0
Berater	44	60,3	62,9	72,9
Querschnittsbereiche	19	26,0	27,1	100
fehlend	3	4,1		
Gesamt	73	100	100	100

<sup>7</sup> In diesem Bericht kann auf Methoden der Datenauswertung nicht näher eingegangen werden. Wir verweisen auf entsprechende Literatur. Einführungen in die Thematik bieten Martin, A. 1994; Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. 1995. Als Einführung in die Statistik kann Benninghaus, H. 1994 dienen. Umfassender ist Bortz, J. 1999. Zur Datenauswertung mit Computerunterstützung s. Backhaus u.a. 1996; Bühl, A./Zöfel, P. 2000; Matiaske, W. 1996; Stier, W. 1996. Zu speziellen Themen s. die weiterführenden Quellen in den hier genannten Monographien.

Die durchschnittliche Dauer der Zugehörigkeit zu Lynx betrug 3,31 Jahre, kann also ebenfalls als sehr niedrig bezeichnet werden. Nur acht Mitarbeiter waren bereits seit mehr als sechs Jahren im Unternehmen beschäftigt. Von den Befragten waren 73,8 % männlich und 26,2 % weiblich. Die Belegschaft besitzt ein allgemein hohes Qualifikationsniveau. Die meisten der Befragten haben einen Hochschulabschluß (ca. 75 %), weitere 10 % besitzen Abitur. Die durchschnittliche tatsächliche Wochenarbeitszeit in der Stichprobe betrug 46,15 Stunden. Da jedoch keine weiteren Daten zur Verteilung von Voll- und Teilzeitstellen innerhalb der Probandengruppe vorliegen, ist diese Zahl nur bedingt aussagekräftig.

## 4.2 Mitarbeiterzufriedenheit in Teilaspekten

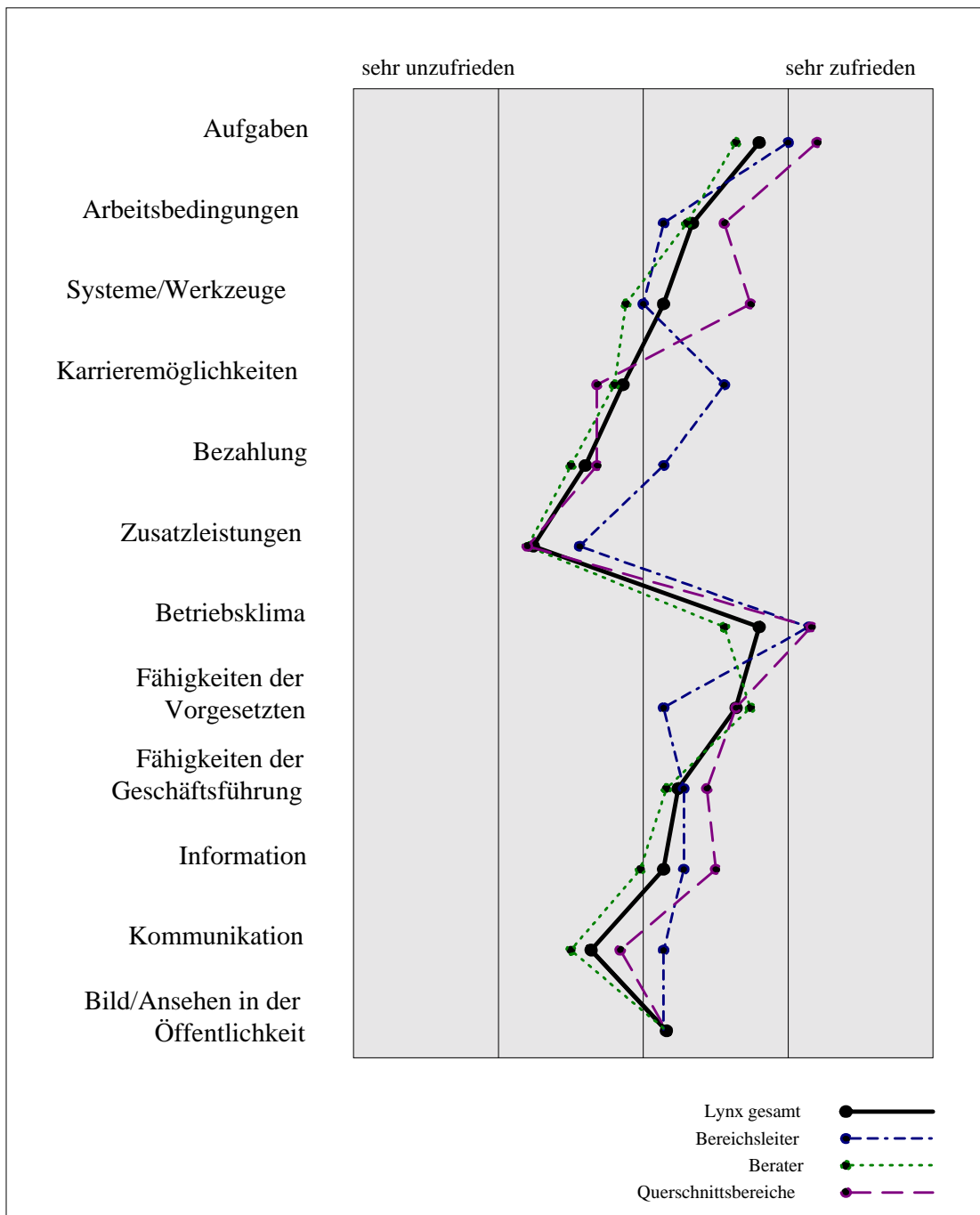
Alle thematischen Bereiche des Fragebogens wurden kurz global abgefragt. Die Probanden sollten zu zwölf Fragen (Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, usw.) ein Zufriedenheitsurteil abgeben. Zu diesen Fragen wurden die Mittelwerte errechnet und graphisch dargestellt. Zum einen wurde das Gesamturteil aller Mitarbeiter wiedergegeben, zum anderen wurde eine nach Mitarbeitergruppen differenzierte Betrachtung erstellt. Die Darstellung zeigt, daß die Befragten mit dem Betriebsklima, mit der Attraktivität der Aufgaben sowie mit dem Führungsverhalten der Vorgesetzten relativ am zufriedensten waren. Die größte Unzufriedenheit wurde zu den Karrieremöglichkeiten, zu Bezahlung und Zusatzleistungen sowie zur internen Kommunikation geäußert.

Die nach Gruppen getrennte Darstellung muß mit Vorsicht interpretiert werden, da aus der Gruppe der Bereichsleiter ein nur aus sieben Antworten bestehender Mittelwert errechnet wurde, der dementsprechend sehr ausreißeranfällig ist. Die Interpretation dieser Daten sollte also immer nur mit Blick auf die getrennt ausgewiesenen Häufigkeitsverteilungen der jeweiligen Variablen erfolgen. Diese zeigen jedoch keine Auffälligkeiten.

Es zeigt sich, daß die Berater bis auf wenige Ausnahmen die größte Unzufriedenheit äußern. Nur in einem Fall, bei der Frage nach den Fähigkeiten der direkten Vorgesetzten, sind die Berater zufriedener als die anderen Mitarbeitergruppen. Die Bereichsleiter scheinen in dieser Gruppe in bezug auf ihre Fähigkeiten anerkannt zu sein.

Die Mitarbeiter der Querschnittsbereiche fallen durch hohe bis mittlere Werte auf. Die Attraktivität der Aufgaben, die Arbeitsbedingungen und Systeme und Werkzeuge werden ebenso positiv beurteilt wie das Betriebsklima, die Information zum Unternehmen und die Fähigkeiten der Geschäftsführung. Karrierebedingungen dagegen werden schlecht eingestuft.

Erwartungsgemäß sind Bereichsleiter mit ihren Karrierebedingungen und Zusatzleistungen sowie mit der Bezahlung zufriedener als die anderen beiden Gruppen. Auch die Kommunikation im Unternehmen wird von ihnen am positivsten eingeordnet. Interessant ist, daß die Fähigkeiten der direkten Vorgesetzten (in diesem Fall die Geschäftsführer) schlechter eingestuft werden als die Fähigkeiten der Geschäftsführung. Dieser wie ein Widerspruch wirkende Befund kann so gedeutet werden, daß von den Bereichsleitern ein differenziertes Bild wahrgenommen wird, welches sich zum einen auf die *eine* Person direkter Vorgesetzter und dessen Führungsqualitäten bezieht und welches zum anderen die Fähigkeiten der Geschäftsführung als *hierarchische Gruppe* mit deren unternehmerischen Aufgaben betrachtet.



### 4.3 Häufigkeitsverteilungen, Lage-/Streuungsmaße und Skalenbildung

Im nächsten Schritt wurden die Mittelwerte, die Standardabweichungen sowie die Antwortverteilungen für alle Items des Fragebogens berechnet. Die Aufzählung aller Items erscheint uns an dieser Stelle überflüssig, wir führen daher exemplarisch die drei Items zur Skala Handlungsspielraum an:

**Skala: Handlungsspielraum (1: sehr wenig / 5: sehr viel)**

Item	Itemtext (Kurzform)	$\bar{x}$	s	1	2	3	4	5	fehlend
hsr1	Einfluß auf Aufgabenzuteilung	2,62	1,03	13,0	34,8	33,3	14,5	4,3	4
hsr2	Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen	3,32	1,02	2,9	20,3	30,4	34,8	11,6	4
hsr3	Einfluß auf Art und Weise der Aufgabenerfüllung	4,00	0,77	-	4,3	15,9	55,1	24,6	4

Die Überschrift zeigt die Skalenbenennung und beschreibt das Antwortformat der Items. Die grau hinterlegte erste Zeile dient als Legende. Die nächsten Zeilen stellen die zur Skala gehörigen Items dar.

Die erste Spalte ist die Codierungsangabe des Items. Die zweite Spalte besteht aus einer Kurzform des Item-Wortlautes. Die dritte Spalte zeigt das arithmetische Mittel ( $\bar{x}$ ), die vierte die Standardabweichung (s). In den folgenden Spalten finden sich die in Prozenten angegebenen Antwortverteilungen. Die letzte Spalte gibt die Anzahl der fehlenden Antworten an. Die absolute Zahl der auswertbaren Fälle ergibt sich also aus 73 (Gesamtzahl der auswertbaren Fragebögen) minus der Anzahl der fehlenden Antworten.

Zur Berechnung von Skalen wurden Itemanalysen durchgeführt.<sup>8</sup> Dabei wurden die Schwierigkeit und die Trennschärfekoeffizienten der Items sowie die interne Konsistenz der Skala überprüft. Unter Schwierigkeit versteht man den prozentualen Anteil der Befragten, die eine Frage positiv beantworten. Für die Berechnung additiver Skalen sollten Items mit mittlerer Schwierigkeit verwendet werden, der Schwierigkeitsindex sollte also zwischen .30 und .70 liegen.

Die Trennschärfe ist die wichtigere der beiden Kennzahlen. Sie drückt die Korrelation eines Items mit der Gesamtskala aus. Um den Korrelationseffekt nicht zu überschätzen, geht das Item selbst dabei nicht in die Berechnung der Skala ein. Trennschärfekoeffizienten sollten einen Wert von .30 nicht unterschreiten.

Die interne Konsistenz einer Skala ist letztlich ein Maß für die Reliabilität der Messung. Der bekannteste Koeffizient zur Bestimmung der internen Konsistenz ist Cronbach's  $\alpha$ . Alpha setzt die Varianzen der einzelnen Items in Beziehung zur Varianz der Gesamtskala.<sup>9</sup> Gute

<sup>8</sup> Zur Itemanalyse s. Matiaske, W. 1996.

<sup>9</sup> Die Reliabilität kann als „Zuverlässigkeit“ bezeichnet werden. Sie beschreibt das relative Fehlen unsystematischer Meßfehler, also das Ausmaß, in dem wiederholte Messungen eines Objekts mit dem gleichen Instrument zum selben Ergebnis kommen. Sie wird definiert als Quotient aus der Varianz der tatsächlichen und der Varianz der beobachteten Werte. Die Reliabilität entspricht damit dem Quadrat der Korrelation zwischen beobachteten und tatsächlichen Werten. S. z.B. Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. 1995, S. 139 ff.

Skalen sollten  $\alpha$ -Werte von mindestens .85 aufweisen. Da  $\alpha$  jedoch von der Länge der eingesetzten Skala abhängig ist, findet man vor allem bei kurzen Skalen häufig niedrigere Werte vor. In der Empirie werden oft auch Werte zwischen .60 und .70 als ausreichend erachtet.

Eine Itemanalyse mit der Skala Handlungsspielraum ergab die folgenden Kennwerte:

Item	$\bar{X}$	$s$	$r_{it}$	$\alpha$	Antwortverteilungen in %				
					1	2	3	4	5
hsr1	2,62	1,03	.45		13,0	34,8	33,3	14,5	4,3
hsr2	3,32	1,02	.65		2,9	20,3	30,4	34,8	11,6
hsr3	4,00	0,77	.51		-	4,3	15,9	55,1	24,6
HSR	9,94	2,26		.71					

Die Analyse zeigt, daß der für  $\alpha$  geforderte Wert von .85 bei der getesteten Skala mit .71 unterschritten wird. Dennoch kann er mit Rücksicht auf die Kürze der Skala als zufriedenstellend bezeichnet werden. Items 1 und 3 erfüllen die geforderte Bedingung der mittleren Schwierigkeit nicht: 18,8 % bzw. 79,7 % der Befragten beantworten die Frage positiv, der Schwierigkeitsindex liegt also unter .30 bzw. über .70. Da aber die Trennschärfen mit .45 und .51 ausreichend hoch sind und die Verteilungsform der Gesamtskala der Normalverteilung annäherungsweise entspricht, kann die Skalenbildung mit diesen Items vertreten werden.

Diese Art der Auswertung eignet sich für Items, die als Bestandteile von Itembatterien (Likert-Skalen) konzipiert sind und deren Antwortschemata in der Form kategorialer Urteile (Ratings) vorliegen. Bei anderen Formaten wurden dementsprechend andere Methoden zur Auswertung eingesetzt. Bei Soll-/Ist-Vergleichen wurden zur Ergebnisdarstellung Quotienten errechnet. Als Beispiel kann die Frage nach der tatsächlichen und der gewünschten Höhe variabler Gehaltsbestandteile angeführt werden:

#### Fixe vs. variable Vergütung (in % der Gesamtvergütung)

Item	Itemtext (Kurzform)	$\bar{X}$
gs11	Fixe Gehaltsbestandteile in % (Ist-Zustand)	84,69
gs21	Fixe Gehaltsbestandteile in % (Soll-Zustand)	84,90
Q	Verhältnis: gs21/gs11	1,00

Der Quotient (hier:  $Q=1,00$ ) zeigt an, daß beim Durchschnitt der befragten Personen das gleiche Verhältnis an fixen und variablen Entgeltbestandteilen gewünscht wird, wie es bereits vorhanden ist.

Einige Fragen des Fragebogens ließen Mehrfachnennungen zu. Zur Auswertung dieser Fragen wurden die Häufigkeiten der Nennungen ausgezählt:

#### Kriterien für ein gerechtes Gehaltssystem (Anzahl der Nennungen)

Item	Itemtext (Kurzform)	Anzahl
gs5	Qualifikationen	43
gs6	Anforderungen der Tätigkeit	63
gs7	Leistung	69
gs8	Berufserfahrung	50
gs9	Alter	13
gs10	Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	20
gs11	Persönliche Verhandlungsspielräume	29

Demzufolge sollten bei der Gestaltung eines gerechten Gehaltssystems vor allem Leistung und Arbeitsanforderung berücksichtigt werden, während das Alter keine wesentliche Rolle spielen sollte.

#### 4.4 Häufigkeitsverteilungen für einzelne Mitarbeitergruppen

Für den Fall, daß sich das Antwortverhalten der einzelnen Mitarbeitergruppen deutlich voneinander unterschied, wurden die gleichen Statistiken wie unter Gliederungspunkt 4.3 dargestellt getrennt nach Gruppen ausgewiesen. Eine ähnliche Vorgehensweise haben wir bereits unter Punkt 4.2 beschrieben, dort allerdings graphisch dargestellt:

##### Skala: Handlungsspielraum (1: sehr wenig / 5: sehr viel)

Item	Itemtext (Kurzform)	Gruppe	$\bar{x}$	s	1	2	3	4	5	fehlend
hsr1	Einfluß auf Aufgabenzuteilung	BL	4,33	0,82	-	-	16,7	33,3	50,0	1
		Berater	2,26	0,89	21,4	38,1	33,3	7,1	-	2
		QB	2,89	0,81	-	36,8	36,8	26,3	-	-
hsr2	Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen	BL	4,50	0,84	-	-	16,7	16,7	66,7	1
		Berater	3,17	1,01	4,8	23,8	26,2	40,5	4,8	2
		QB	3,32	0,95	-	21,1	36,8	31,6	10,5	-
hsr3	Einfluß auf Art und Weise der Aufgabenerfüllung	BL	4,50	0,55	-	-	-	50,0	50,0	1
		Berater	3,93	0,75	-	4,8	16,7	59,5	19,0	2
		QB	4,11	0,74	-	-	21,1	47,4	31,6	-

Es zeigt sich deutlich, daß Bereichsleiter den größten Handlungsspielraum haben, daß Mitarbeiter aus den Querschnittsbereichen Werte in mittlerer Höhe erreichen und daß Berater den geringsten Handlungsspielraum berichten. Berater, vor allem im Kundeneinsatz, werden in bezug auf ihre Tätigkeiten sehr stark durch die Wünsche und Aufträge des Kunden bestimmt und haben somit nicht die Freiheiten der in der Zentrale beschäftigten Mitarbeiter.

#### 4.5 Auswertung der offenen Fragen

Die Antworten zu den offenen Fragen wurden wörtlich übernommen. Vor allem die offene Frage am Ende des Bogens wurde sehr intensiv zur Meinungsäußerung genutzt. Es wurden mehr als 100 Äußerungen und Anregungen abgegeben. Die folgenden Punkte stellen eine kleine Auswahl der Äußerungen dar:

**Frage: Was sollte von Lynx unternommen werden, um die Kreativität und Potentiale der Mitarbeiter zu fördern? Welche generellen Schwierigkeiten und Probleme sehen Sie bei Lynx?**

- Anerkennung besonderer Leistungen (z.B. Prämien für besonders gute Projektabschlüsse)
- Arbeitsbedingungen optimieren: Zugriff auf Kundensysteme von der Firma aus ist zu umständlich, Heimarbeit/Zugriff auf Lynx-Systeme erleichtern, Laptops nach 2 Jahren an MA verkaufen/versteigern und neue Geräte anschaffen - für jeden Berater ordentliches leistungsfähiges Gerät, sich mehr mit neuen Technologien auseinandersetzen
- Berater für Projekte und nicht im Tagesgeschäft des Kunden einsetzen
- Bessere (projektübergreifende) Zusammenarbeit zum besseren Ausnutzen von Know-How-Potentialen
- Bessere, offenere Kommunikation
- Betriebsklima verbessern
- Bezahlung und Zusatzleistungen sind nicht auf Branchenniveau, bringt permanentes Fluktuationspotential
- Das Prinzip „Zellteilung“ für eine Firma dieser Größe nicht mehr sinnvoll
- usw.

Zusammen mit den quantitativ gewonnenen Ergebnissen der Befragung können diese Äußerungen wertvolle Hilfestellungen und Anregungen für Verbesserungen geben. Unter dem nächsten Punkt diskutieren wir zwei Regressionsmodelle und greifen bei deren Erläuterung auf die obige Aufzählung zurück.

#### 4.6 Multivariate Erklärungsmodelle

Multivariate Analysemethoden ermöglichen die Gewinnung von Erkenntnissen über Zusammenhänge zwischen mehreren Variablen. Das bekannteste und am häufigsten eingesetzte Verfahren ist das der multiplen linearen Regression. Dieses Verfahren untersucht die Einflüsse mehrerer unabhängiger, metrisch skaliert Variablen auf eine abhängige ebenfalls metrisch skalierte Variable.<sup>10</sup> Die hier erläuterten Modelle dienen der Erklärung der Arbeitszufriedenheit und der Fluktuationsneigung.

---

<sup>10</sup> Zur Regression s. z.B. die Einführung mit Beispiel bei Backhaus, K. u.a. 1996. Zur multivariaten Analyse wurden im Rahmen dieser Auswertung Verfahren des Allgemeinen Linearen Modells gewählt. Nach Prüfung der Verteilungsannahmen wurden die Variablen gegebenenfalls am Median dichotomisiert bzw. in Gruppen um den Median aufgeteilt. Bei der Prüfung der Multikollinearität traten keine Schwierigkeiten auf. Aufgrund der geringen Fallzahl konnten in den Modellen nur wenige zentrale Variablen berücksichtigt werden.

Bevor wir die Ergebnisse der Regressionsanalysen diskutieren, stellen wir kurz die Häufigkeitsverteilungen sowie die Lage- und Streuungsmaße der Items dar:

**Arbeitszufriedenheit (1: sehr unzufrieden / 5: sehr zufrieden)**

**Fluktuationsneigung (1: sehr gering / 5: sehr hoch)**

Item	Itemtext (Kurzform)	$\bar{x}$	s	1	2	3	4	5	fehlend
azf	Arbeitszufriedenheit	3,56	0,85	1,4	13,9	18,1	61,1	5,6	1
fln	Fluktuationsneigung	2,68	0,92	7,0	39,4	35,2	15,5	2,8	2

Deutlich zeigt sich die negative Korrelation der beiden Items. Der Schwierigkeitsindex liegt im Falle der Arbeitszufriedenheit bei .67, bei der Fluktuationsneigung bei .18. Es fällt lediglich auf, daß das Antwortverhalten zur Fluktuationsneigung eher zur Mitte tendiert.

Das erste der beiden Modelle betrachtet nun die Arbeitszufriedenheit als abhängige Variable. Prädiktoren in der Betrachtung sind die folgenden Skalen:

- Zugehörigkeitsgefühl
- Handlungsspielraum
- Beurteilung der Weiterbildungsmaßnahmen
- Aufgaben und Führung<sup>11</sup>

**Abhängige Variable: Arbeitszufriedenheit**

Itemtext (Kurzform)	<i>Beta</i>	<i>t</i>
Zugehörigkeitsgefühl	0,350	3,383***
Handlungsspielraum	0,224	2,171*
Weiterbildungs-/Entwicklungsmaßnahmen	0,283	2,741**
Aufgaben und Führung	0,246	2,385*
Bestimmtheitsmaß: $\text{adj}R^2=0,473$ $F=13,576***$		

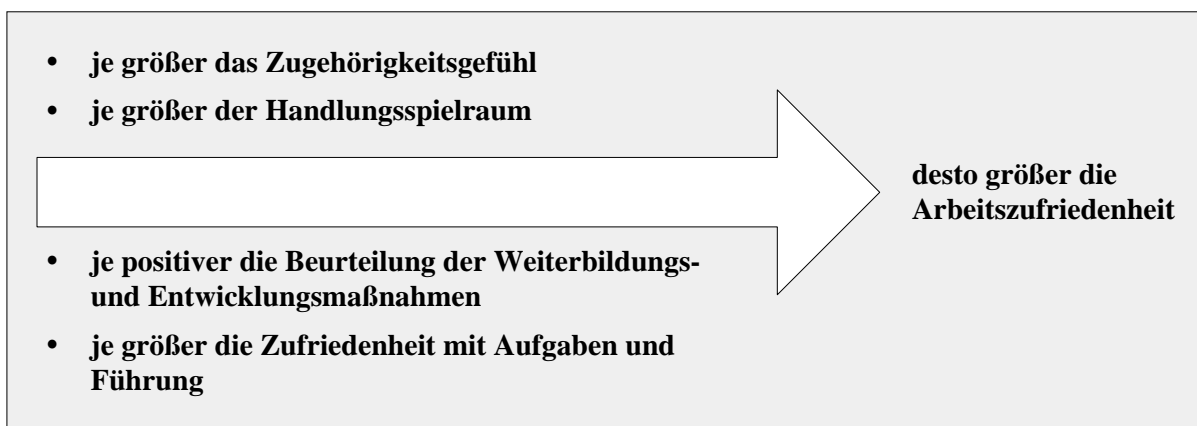
Anmerkungen: \* signifikant  $p \leq 0,05$ ; \*\* signifikant  $p \leq 0,01$ ; \*\*\* signifikant  $p \leq 0,001$

Die Varianzaufklärung des Modells ( $R^2$ ) kann mit 47,3 % als gut bezeichnet werden. Das Modell an sich ist höchst signifikant (F-Wert). Betrachtet man die unabhängigen Variablen, fällt auf, daß alle positiv mit der Zielvariablen korreliert sind. Der in der Tabelle ausgewiesene Koeffizient *Beta* ist ein standardisiertes Maß, welches sich im Bereich zwischen -1 und 1 bewegen kann und die Stärke des Zusammenhangs zwischen der unabhängigen und der abhängigen Variable ausdrückt.

<sup>11</sup> Die Skala Aufgaben und Führung setzt sich aus drei Items zusammen. Diese stammen aus den unter Punkt 4.2 vorgestellten 12 Zufriedenheitsfragen. Es handelt sich um die Frage 1 (Zufriedenheit mit den Aufgaben), Frage 8 (direkte Vorgesetzte) und Frage 9 (Geschäftsführung). Weitere Informationen zu verwendeten Skalen können im tabellarisch dargestellten Fragebogen im Anhang eingesehen werden.



Wie lassen sich die Zahlen nun interpretieren? Generell besagt das positive Vorzeichen, daß mit Zunahme der Ausprägung der einen Variable auch die der anderen Variable anwächst:



- Der stärkste Einfluß auf die Arbeitszufriedenheit geht von der Variable Zugehörigkeitsgefühl aus. Dieses ist bei Lynx stark ausgeprägt, über 80 % der Befragten beantworten diese Frage positiv.<sup>12</sup>
- Der Handlungsspielraum könnte bei den Beratern ausgebaut werden. Mit Rückgriff auf die Beantwortung der offenen Fragestellung lassen sich Gestaltungshinweise ableiten. Dort wird unter anderem bemängelt, daß Berater für das Tagesgeschäft des Kunden „mißbraucht“ werden und nicht in ihrem eigentlichen Berufsfeld, der Beratung in Projekten, eingesetzt werden.
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen wurden schlecht beurteilt. Nur ca. 4 % der Befragten äußerten hohe Erwartungen an die von Lynx angebotenen Maßnahmen. Hier liegt Verbesserungspotential.
- Die Attraktivität der Tätigkeiten bei Lynx sowie die Fähigkeiten der Vorgesetzten wurden insgesamt gut beurteilt. Nur ca. 10 bzw. 15 % der Befragten äußerten Unzufriedenheit gegenüber einem Anteil von ca. 75 bzw. 58 % der Befragten, die sich zufrieden zeigten. Die Fähigkeiten der Geschäftsleitung wurden zwar geringfügig schlechter beurteilt, dennoch äußern auch hier nur ca. 20 % der Mitarbeiter Unmut. Ein Ansatzpunkt für Verbesserungen scheint in der intensiveren Kommunikation von Zielen und Strategien zu liegen, wie das Antwortverhalten zu diesen Teilen der Befragung zeigt.

<sup>12</sup> Die Antworten zu dieser Variablen sind (wie ersichtlich wird) nicht normalverteilt und verletzen somit eine der Anwendungsvoraussetzungen der Regressionsanalyse. Der dargestellte Zusammenhang behauptet sich jedoch auch im direkten bivariaten Vergleich. Die Annahme der Linearität des Zusammenhangs kann bei einer Kategorisierung der Variablen mit anschließender Kovarianzanalyse mittels dummy-codierter Variablen ebenfalls bestätigt werden, so daß der Einsatz der Variablen im hier gezeigten Modell gerechtfertigt erscheint.

Mit dem zweiten Modell wird die Fluktuationsneigung betrachtet. Prädiktoren sind die folgenden Skalen:

- Unsicherheit
- Arbeitsregelungen
- wahrgenommene Karrieremöglichkeiten
- Kommunikationsintensität

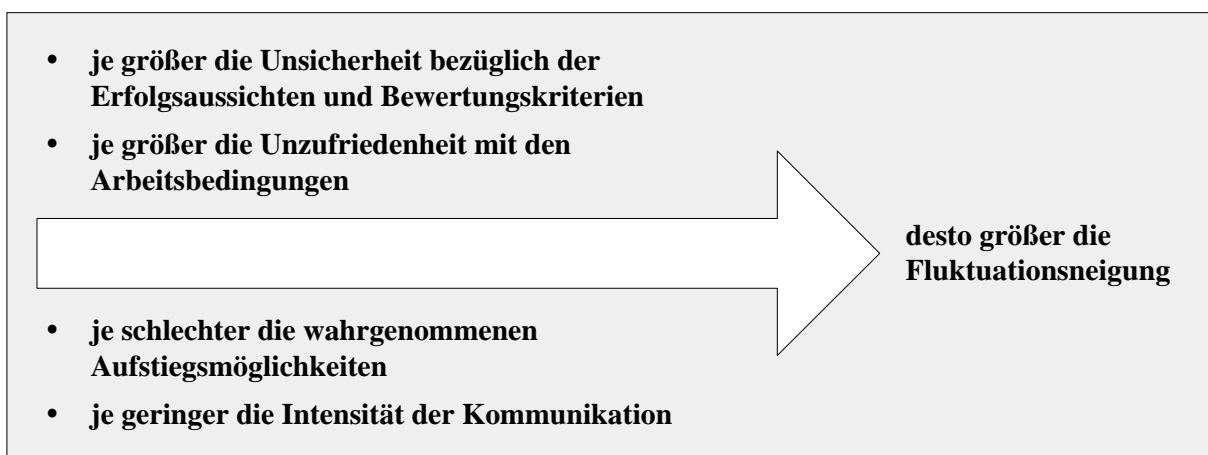
**Abhängige Variable: Fluktuationsneigung**

Itemtext (Kurzform)	Beta	t
Unsicherheit (Erfolg und Bewertung)	0,347	3,608***
Arbeitsregelungen	-0,443	-4,699***
Wahrgenommene Karrieremöglichkeiten	-0,306	-3,105**
Kommunikationsintensität	-0,210	-2,213*
Bestimmtheitsmaß: $\text{adj}R^2=0,609$ $F=19,715***$		

Anmerkungen: \* signifikant  $p \leq .05$ ; \*\* signifikant  $p \leq .01$ ; \*\*\* signifikant  $p \leq .001$

Das Bestimmtheitsmaß des Modells ist außergewöhnlich hoch. Das Modell erklärt über 60 % der Varianz der Zielvariablen Fluktuationsneigung und ist signifikant.

Die Ergebnisse zeigen, daß Unsicherheit in Bezug auf Erfolgsaussichten und Bewertungskriterien die Fluktuationsneigung erhöht, während die Zufriedenheit mit Arbeitsregelungen, gegebene Karrieremöglichkeiten sowie hohe Kommunikationsintensität die Fluktuationsneigung verringern.



- Den größten Einfluß auf die Fluktuationsneigung üben die Arbeitsbedingungen aus, genauer: die Arbeitsregelungen wie Reise-, Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen. Während die Arbeitszeitregelungen sehr positiv beurteilt werden, nur 9 % der Befragten sind in irgendeiner Weise unzufrieden, sind vor allem die Berater (ca. 50 %) mit den Reiseregeln unzufrieden. Hier besteht Änderungsbedarf.

- Unsicherheit in bezug auf Erfolgsaussichten und Bewertungskriterien erhöht die Fluktuationsneigung. Regelmäßiges und häufiges Feedback durch die Vorgesetzten sowie transparente Bewertungskriterien können Abhilfe schaffen. Nur 15 % der Mitarbeiter geben an, Tätigkeiten auszuführen, bei denen Erfolg schnell sichtbar wird.
- Die Aufstiegsmöglichkeiten bei Lynx wurden von den Beratern am schlechtesten beurteilt. Individuelle Karriere- und Entwicklungspläne sind ein Mittel, um Mitarbeitern den für sie im Unternehmen vorgesehen und möglichen Weg aufzuzeigen.
- Die interne Kommunikation war bereits bei der Planung der Befragung als Problem angeführt worden. Mit intensiverer Kommunikation verringert sich die Fluktuationsneigung. Im offenen Teil des Fragebogens fanden sich auch zu diesem Bereich Anmerkungen. So wurde bemängelt, der Zugriff auf interne Informationssysteme vom Kunden aus sei zu umständlich.

## 5. Was ist zu tun?

### 5.1 Bewertung und Maßnahmen

Viele der entdeckten Schwachstellen waren bereits vor der MAB „latent“ bekannt. Die Befragung war somit ein Vehikel, die Dinge deutlich anzusprechen. Die Möglichkeit der freien Meinungsäußerung wurde von vielen Mitarbeitern wahrgenommen. Hierbei wurde insbesondere die Geschäftsleitung teilweise stark kritisiert. Dennoch wurden die Ergebnisse unkommentiert an alle Mitarbeiter ausgegeben. Zusätzlich boten die Geschäftsleitung und der interne Projektverantwortliche Diskussionsrunden im Rahmen der regulären Meetings an. Von diesem Angebot wurde jedoch kein Gebrauch gemacht. Es bleibt die Frage, ob mit der Veröffentlichung der Ergebnisse alle Probleme beseitigt wurden oder ob Bedenken bestehen, mit Fragen und Kritik persönlich an die Geschäftsführung heranzutreten.<sup>13</sup>

Ferner wurde von der Geschäftsführung das Versprechen abgegeben, einen termingebundenen Maßnahmenkatalog vorzulegen. Dieses Versprechen wurde eingehalten. Auch wenn einige der Schwachstellen bereits vor der Befragung latent bekannt waren und man somit auch schon vorher über mögliche Lösungen diskutiert hatte, konnte man aufgrund der Ergebnisse dennoch Präferenzen setzen. Außerdem mußten einige der bloß vermuteten Schwierigkeiten im Unternehmen nun als Probleme begriffen und letztlich auch akzeptiert und angegangen werden. Im ersten Schritt wurden schließlich die folgenden Maßnahmen eingeleitet:

Die seit Januar bestehenden Arbeitsgruppen setzen ihre Arbeit fort, um bis zum Ende des Jahres die Harmonisierung des Vergütungssystems, der Reisekosten- und Spesenregelungen abzuschließen.

Die Kommunikation innerhalb der befragten Unternehmen wurde nicht gut bewertet. Dies ist vor dem Hintergrund der Branche und den daraus resultierenden Problemen zu sehen. Um die Berater trotzdem besser und vor allem zeitnah mit Informationen aus dem Unternehmen versorgen zu können, wurde eine Kommunikationsplattform geschaffen, auf welche mittels

---

<sup>13</sup> Persönlich haben wir den Eindruck gewonnen, daß die Befragung eine Art Ventil-Funktion übernommen hat. Vor allem bei den Kommentaren zur offenen Frage wurde „Dampf abgelassen“. Die Veröffentlichung der vollständigen Ergebnisse und wörtlich übernommenen Bemerkungen scheint den Diskussionsbedarf innerhalb der Belegschaft gesättigt zu haben. Der geschilderte Effekt der Ventil-Funktion ist in der wissenschaftlichen Diskussion auch unter dem Begriff „kathartischer Effekt“ bekannt. S. dazu z.B. Kern, B./Kern, H./Schumann, M. 1988.

Browser über das Internet zugegriffen werden kann. Zur attraktiven Gestaltung dieser Plattform bietet Lynx dort einen „Marktplatz“ an. Dieser läßt neben Dienstangelegenheiten genügend Raum für private Dinge, wie Tauschbörsen, Tippspiele u. ä. Auf Arbeitsmeetings wurde von der Geschäftsleitung zusammen mit den Bereichs- und Geschäftsstellenleitern und Vertretern der „Querschnittsfunktionen“ eine Organisations- und Kommunikationsstruktur für das neue Unternehmen verabschiedet. Die neue Struktur mit ihren Gremien und deren Entscheidungsbefugnissen wird zur Zeit in Workshops an die Mitarbeiter kommuniziert.

Die Information über *mögliche* Karriereschritte wurde von den Beratern gut bewertet, die Information über *konkret geplante* Karriereschritte wurde jedoch schlecht eingestuft. Um den Anforderungen an das Personalmanagement im neuen und deutlich größeren Unternehmen gerecht zu werden und um die erforderliche Kontinuität in der Personalentwicklung zu gewährleisten, wurde zum 1. September 2000 ein Personalleiter zum Aufbau einer eigenständigen Personalabteilung eingestellt. In den bisherigen Unternehmen war die Personalarbeit jeweils im Verantwortungsbereich der Geschäftsführung angesiedelt.

Die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten wurden als maßgeblicher Faktor für die Arbeitszufriedenheit identifiziert. Zu diesem Zweck wurde die Lynx-Akademie ins Leben gerufen. Sie bietet Veranstaltungen zum internen Wissensaustausch sowie zu Fach- und Softskill-Themen. Weiterhin werden Trainings zu den internen Werkzeugen und Systemen angeboten, die den Befragungsergebnissen nach nicht hinreichend bekannt waren.

## 5.2 Ausblick

Es ist und es war auch von vornherein geplant, Mitarbeiterbefragungen als Instrument der Unternehmens- und Personalführung von nun an regelmäßig einzusetzen. Dies ist immer vor dem Hintergrund der besonderen Anforderungen in Unternehmensberatungen zu sehen. Beratungen müssen innovativ und flexibel auf die Anforderungen des Marktes reagieren. Die Mitarbeiter sind *das* Kapital einer Unternehmensberatung, sie sind die Know-How-Träger und ebenfalls die Träger des Unternehmensimages.

Durch die Einbindung in Gestaltungs- und Veränderungsprozesse soll die Identifikation des einzelnen Mitarbeiters mit dem Unternehmen gestärkt werden. Die Mitarbeiter bei Lynx haben zum größten Teil ein sehr hohes Ausbildungsniveau, sie sind entsprechend selbstbewußt und leisten in der Regel sehr konstruktive Beiträge zu Veränderungsprozessen. Dieses Potential soll zukünftig (noch) stärker zur Gestaltung des eigenen Unternehmens genutzt werden.

In bezug auf die Mitarbeiterbefragung soll die Wirksamkeit der im Anschluß an die Befragung eingeleiteten Maßnahmen zum Beginn des Jahres 2001 überprüft werden. Eine weitere vollständige Mitarbeiterbefragung ist für das Jahr 2002 geplant.

## Literaturverzeichnis

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./ Weiber, R. 1996:** Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 8. Aufl., Berlin u.a.: Springer.
- Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistungen. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein streßtheoretisch fundiertes Meßinstrument, in Vorbereitung, zur Veröffentlichung in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis.
- Benninghaus, H. 1994:** Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse, 3. Aufl., München/Wien: Oldenbourg.
- Borg, I. 1995:** Mitarbeiterbefragung: Strategisches Auftau- und Einbindungsmanagement, Göttingen: Hogrefe - Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bortz, J. 1999:** Statistik für Sozialwissenschaftler, 5. Aufl., Berlin u.a.: Springer.
- Bungard, W./Jöns, I. (Hg.) 1997:** Mitarbeiterbefragung. Ein Instrument des Innovations- und Qualitätsmanagements, Weinheim: Beltz - Psychologie Verlags Union.
- Bühl, A./Zöfel, P. 2000:** SPSS Version 9. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows, 6. Aufl., München: Addison Wesley.
- Comelli, G. 1997:** Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse, in: Bungard, W./Jöns, I. (Hg.) 1997, S. 32-58.
- Domsch, M./Schneble, A. (Hg.) 1991:** Mitarbeiterbefragungen, Heidelberg: Physica.
- Domsch, M./Schneble, A. 1988:** Mitarbeiterbefragung - Instrument zeitgemäßer Führung und Zusammenarbeit, in: Personalführung, Jg. 21, Heft 12/1988, S. 938-945.
- Domsch, M./Schneble, A. 1991:** Mitarbeiterbefragungen - Eine Leitlinie zum Projektmanagement, in: Domsch, M./Schneble, A. (Hg.) 1991, S. 1-23.
- Freimuth, J./Kiefer, B. U. (Hg.) 1995:** Geschäftsberichte von unten: Konzepte für Mitarbeiterbefragungen, Göttingen: Hogrefe - Verlag für Angewandte Psychologie.
- Jöns, I. 1997:** Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen, in: Bungard, W./Jöns, I. (Hg.) 1997, S. 15-31.
- Kern, B./Kern, H./Schumann, M. 1988:** Industriesoziologie als Katharsis, in: Soziale Welt, Jg. 39, Heft 1/1988, S. 86-96.
- Martin, A. 1994:** Personalforschung, 2. Aufl., München/Wien: Oldenbourg.
- Matiaske, W. 1996:** Statistische Datenanalyse mit Mikrocomputern: Einführung in P-STAT und SPSS, 2. Aufl., München/Wien: Oldenbourg.
- Schnell, R./Hill, P. B./Esser, E. 1995:** Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Aufl., München/Wien: Oldenbourg.
- Stier, W. 1996:** Empirische Forschungsmethoden, Berlin u.a.: Springer.
- Töpfer, A./Funke, U. 1985:** Mitarbeiterbefragung als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung, in: Töpfer, A./Zander, E. (Hg.) 1985, S. 9-42.
- Töpfer, A./Zander, E. (Hg.) 1985:** Mitarbeiterbefragung - Ein Handbuch, Frankfurt: Campus.

**Anhang: Aufbau des Fragebogens in tabellarischer Darstellung**

Skala (Anzahl Items)	Antwortschema	Beispiel-Item
<b>Tätigkeit:</b>		
Handlungsspielraum (3)	1-5, „sehr wenig“ - „sehr viel“	Wieviel Einfluß haben Sie darauf, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen?
Partizipationsmöglichkeiten (5)	1-5, „ich habe keinerlei Einflußmöglichkeiten“ - „ich habe großen Einfluß auf die Entscheidung“	... bei der Planung von Terminen (für Mitarbeiterbesprechungen oder Gesprächskreise)
Zeitspielraum (1)	1-5, „genau wie der von A“ - „genau wie der von B“	Bei den Aufgaben von A ist für jeden Schritt genau festgelegt, wann er ausgeführt werden muß. Bei B ist nur festgelegt, wann seine Aufgaben insgesamt erledigt sein müssen. Welcher der beiden Arbeitsplätze ist Ihrem am ähnlichsten?
Unsicherheit (4)	1-5, (1): „genau wie der von A“ - „genau wie der von B“ (2): „sehr leicht“ - „fast gar nicht“	(1): A macht eine Arbeit, bei der Erfolg sofort sichtbar wird. B macht eine Arbeit, bei der Erfolg erst sehr viel später sichtbar wird. (2): Wie leicht kann Ihrem Unternehmen großer finanzieller Schaden entstehen, wenn Sie einen schweren Fehler machen?
Arbeitsorganisatorische Probleme (3)	1-5, „sehr selten/nie“ - „sehr oft/ immer“	Wie oft müssen Sie viel Zeit investieren, um Informationen zu besorgen, die zum Weiterarbeiten dringend benötigt werden?
Arbeitsunterbrechungen (4)	1-5, „sehr selten/nie“ - „sehr oft/immer“	Wie häufig werden Sie durch Kollegen, Vorgesetzte oder Mitarbeiter des Kunden bei Ihrer Arbeit unterbrochen?
Konzentrationsanforderungen (4)	1-5, „sehr selten/nie“ - „sehr oft/ immer“	Wie oft müssen Sie komplexe Informationen für kurze Zeit im Kopf behalten (z.B. Gesprächsverläufe, Hintergrundinformationen)?
Zeitdruck (3)	1-5, „sehr selten/nie“ - „sehr oft/ immer“	Wie oft kommt es vor, daß Sie wegen zuviel Arbeit oder wegen ungünstiger Terminvereinbarungen keine Pause machen können?
<b>Arbeitsbedingungen:</b>		
Umgebungsbelastungen (8)	1-5, „sehr gering/gar nicht“ - „sehr stark/immer“	Lärm/störender Geräuschpegel, räumliche Enge, unangenehme Temperatur, Zugluft usw.
Einrichtungen/Regelungen (6)	1-5, „sehr zufrieden“ - „sehr unzufrieden“	Küchen/Verpflegungsmöglichkeiten, Reiseregulungen (z.B. Kostenerstattungen) usw.
<b>Systeme und Werkzeuge:</b>		
Systeme/Werkzeuge (15)	1-5, „sehr zufrieden“ - „sehr unzufrieden“	Intranett, Telefonanlagen, Lynx-Know-How-Datenbank usw.

<b>Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten:</b>		
Information (6)	1-4, <sup>14</sup> „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Sie sind umfassend darüber informiert, welche Karriereschritte von Lynx für Sie vorgesehen sind.
Karriere- möglichkeiten (3)	1-4, „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Karriere ist bei Lynx gut möglich, da man eigene Bereiche gründen kann.
Erwartungs- haltungen (4)	1-4, „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Entwicklungsmaßnahmen von Lynx fördern unternehmerisches Denken und Handeln.
<b>Bezahlung und Zusatzleistungen:</b>		
Marktvergleich (1)	1-5, „sehr hoch“ - „sehr niedrig“	Betrachten Sie die Marktlage. Wie hoch schätzen Sie die Bezahlung (inklusive aller zusätzlichen Bestandteile) bei Lynx im Vergleich zu anderen Unternehmen der selben Branche ein?
Lohngerechtigkeit (4)	1-3, „zu hoch“ - „zu niedrig“	Betrachten Sie Ihr Engagement für Lynx und die Leistung, die Sie erbringen. So gesehen ist Ihre Bezahlung ...
Variable vs. fixe Bestandteile (2)	offene Angabe in %	Gehälter können aus fixen und variablen Anteilen bestehen. Bitte tragen Sie auf den gestrichelten Linien die (ungefähr) zutreffenden Anteile in % ein!
<b>Zusammenarbeit:</b>		
Kooperationsenge (3)	1-5, „gar nicht“ - „sehr viel“	Wie stark ist man bei Ihrer Arbeit davon abhängig, wie schnell die Kollegen arbeiten?
Kooperations- spielraum (3)	1-5, „gar nicht“ - „sehr viel“	Wie gut können Sie und ihre Kollegen sich gegenseitig bei der Arbeit helfen?
Zugehörigkeitsgefühl (1)	1-4, „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Sie haben bei Lynx das Gefühl dazuzugehören.
Kooperations- bereitschaft (4)	1-4, „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Wenn unterschiedliche Bereiche oder Gruppen der Lynx-ctr, Lynx-pmc und Lynx-AG zusammenarbeiten müssen, trägt jeder zum Gelingen der Zusammenarbeit bei.
<b>Kommunikation und Information:</b>		
Persönlichkeit (2)	1-4, „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Sie können sich während der Arbeit mit Ihren Lynx- Kollegen über Dinge unterhalten, die nichts mit der Arbeit zu tun haben.
Spannungen (4)	1-4, „sehr große Spannung“ - „sehr geringe/ keine Spannung“	Würden Sie insgesamt sagen, daß bei Lynx zwischen den verschiedenen Hierarchiegruppen Konflikte oder Spannungen bestehen? - ... zwischen den Geschäftsführern und den Bereichsleitern usw.

<sup>14</sup> Das dargestellte Antwortformat wurde in einer überarbeiteten Fassung des Fragebogens geändert. In der jetzt vorliegenden Version findet sich eine 5-stufige Antwortskala mit den beiden Extremausprägungen „stimme voll und ganz zu“ und „stimme überhaupt nicht zu“.

Kommunikationsmöglichkeiten (2)	offene Angabe	Mit wie vielen verschiedenen Kollegen können Sie während der Arbeit Kontakt aufnehmen (z.B. um sich mit ihnen über private oder berufliche Dinge zu unterhalten)?
Kommunikationsintensität (4)	1-5, „sehr hohe Intensität“ - „sehr geringe Intensität“	Wie intensiv ist Ihre Kommunikation mit Kolleginnen und Kollegen aus den folgenden Mitarbeitergruppen? Bitte treffen Sie auch zu Ihrer eigenen Gruppe eine Aussage! - Kommunikation zwischen Ihnen und den Geschäftsführern usw.
Kommunikationsmedien (4)	1-5, „sehr hohe Intensität“ - „sehr geringe Intensität“	Wie intensiv nutzen Sie die folgenden Medien/Arten der Kommunikation? - Persönliches Gespräch, Telefonat usw.
Institutionalisierte Kommunikation (2)	offene Angabe	Wie oft nehmen Sie durchschnittlich innerhalb eines Quartals an offiziellen, vom Unternehmen organisierten Gesprächsterminen (Meetings) teil?
Kommunikationsstrukturen (10)	1-4, „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Einige wichtige Informationen bekommt man nur, wenn man die richtigen Leute kennt.
Information (5)	1-4, „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Sie werden umfassend mit Informationsmaterial und sonstigen Unterlagen über Lynx versorgt.
<b>Führungsverhalten:</b>		
Vorgesetztenverhalten (28)	1-5, „sehr selten/nie“ - „sehr oft/ immer“	Er erklärt und begründet seine Entscheidungen, Er bespricht Ziele mit seinen Mitarbeitern usw.
Visionen, Strategien und Ziele (6)	1-5, „sehr gut“ - „sehr schlecht“	Wie gut erledigt die Geschäftsführung Ihrer Meinung nach die folgenden Aufgaben? - Visionäres unternehmerisches Denken usw.
Zielvorgaben (6)	1-4, „ich kann voll zustimmen“ - „ich muß absolut verneinen“	Die Geschäftsführung begründet ihre Zielsetzungen gut.
<b>Gesamtbild:</b>		
Gesamtbild (12)	1-5, „sehr zufrieden“ - „sehr unzufrieden“	Attraktivität der Aufgaben, Bezahlung usw.
<b>Sonstige Fragen:</b>		
Arbeitszufriedenheit (1)	1-5, „sehr zufrieden“ - „sehr unzufrieden“	Einmal ganz allgemein betrachtet: Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?
Fluktuationsneigung (1)	1-5, „sehr gering“ - „sehr hoch“	Wenn man Ihnen zum jetzigen Zeitpunkt einen gleichwertigen Arbeitsplatz bei einem anderen Unternehmen anbieten würde, wie groß wäre dann die Wahrscheinlichkeit, daß Sie diesen annehmen würden?
Arbeitsmarktchancen (1)	1-5, „sehr gut“ - „sehr schlecht“	Wie beurteilen Sie Ihre derzeitigen Chancen auf dem Arbeitsmarkt?
Arbeitsplatzunsicherheit (1)	1-5, „sehr groß“ - „sehr gering“	Für wie groß halten Sie die Gefahr, arbeitslos werden zu können?
Professionalität (3)	1-5, „sehr stark“ - „sehr wenig“	Wie stark wird Ihr Privatleben von Ihrer Tätigkeit beeinflusst?



Demographische Angaben (6)	unterschiedliche Formate	Alter, Unternehmenszugehörigkeit, formale Qualifikation, Geschlecht, Position, tatsächliche Wochenarbeitszeit
Offene Frage (1)	offene Angabe	Was sollte von Lynx unternommen werden, um die Kreativität und Potentiale der Mitarbeiter zu fördern? Welche generellen Schwierigkeiten und Probleme sehen Sie bei Lynx? Bitte teilen Sie uns Ihre persönlichen Vorschläge und Anregungen mit.
Qualitätssicherung (2)	offene Angabe, sowie: 1-5, „sehr gut“ - „sehr schlecht“	Die Qualität des Fragebogens ist ...

**Verzeichnis der  
Berichte der Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V.:**

- 01. Weller, I./Steffen, E. 2000:** Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung bei der Lynx Consulting Group/Bielefeld. Berlin.
- 02. Bendel, K. 2000:** Zufriedenheit von Nutzerinnen und Nutzern mit ambulanten Pflegedienstleistungen. Forschungsbericht. Berlin.
- 03. Bendel, K./Matiaske, W./Schramm, F./Weller, I. 2000:** „Kundenzufriedenheit“ bei ambulanten Pflegedienstleistern. Bestandsaufnahme und Vorschläge für ein stress-theoretisch fundiertes Messinstrument. Berlin.
- 04. Holtmann, D./Matiaske, W./Möllenhoff, D./Weller, I. 2001:** Leistungsbeurteilung im öffentlichen Dienst. Zur Validierung des Leistungsbeurteilungs- und -bewertungssystems LBB-SYS. Berlin.
- 05. Martin, A./Purwin, J. 2001:** Soziale Fähigkeiten in Arbeitsgruppen. Eine empirische Studie zur Ermittlung der Kooperationsfähigkeit. Berlin.
- 06. Weller, I. 2001:** Fluktuationsneigung und Commitment. Eine empirische Betrachtung bei F&E-Mitarbeitern. Berlin.
- 07. Matiaske, W./Holtmann, D./Weller, I. 2002:** Anforderungen an Spitzenführungskräfte. Retrospektive und Perspektive: Eine empirische Untersuchung. Berlin.
- 08. Jütte, W./Matiaske, W. 2002:** Regionale Weiterbildungsnetzwerke. Eine exemplarische Analyse. Berlin.
- 09. Holtmann, D./Matiaske, W./Weller, I. 2002:** Transparenz und Kommunikation als Erfolgsfaktoren von Leistungsbeurteilungen im öffentlichen Dienst. Vorstellung eines Forschungsprojektes. Berlin.
- 10. Erbel, C. 2003:** Personalmanagement, Mitarbeiterverhalten und Kundenzufriedenheit im Dienstleistungskontakt. Eine empirische Analyse. Berlin.